

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Strategická analýza relaxačního a sportovního centra
Strategic Analysis of Relaxation and Sports Centre

Student: Bc. Tomasz Husák

Vedoucí diplomové práce: Ing. Marcela Papalová, Ph.D.

Ostrava 2013

Čestné prohlášení:

Čestně prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracoval samostatně a všechny použité informace uvádím v seznamu literatury a zdrojů. Přílohy k práci jsem převzal z uvedených zdrojů.

V Ostravě dne 25.4.2012



Bc. Tomasz Husák

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Tomasz Husák**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T101 Sportovní management
Téma: Strategická analýza relaxačního a sportovního centra
Strategic Analysis of Relaxation and Sports Centre

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Vymezení strategické analýzy
 3. Charakteristika centra a jeho okolí
 4. Aplikace strategické analýzy
 5. Návrhy a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.
MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.
SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Marcela Papalová, Ph.D.**

Datum zadání: 23.11.2012
Datum odevzdání: 26.04.2013



Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry

prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Poděkování:

Touto cestou bych chtěl poděkovat své vedoucí diplomové práce Ing. Marcele Papalové, Ph.D., za vedení, připomínky a cenné rady v celém průběhu mé závěrečné práce.

Obsah

1. Úvod	1
2 Vymezení strategické analýzy	3
2.1 Význam slova strategie.....	3
2.2 Strategické řízení	4
2.2.1 Podstata strategického řízení	4
2.3 Strategická analýza	6
2.3.1 Analýza vnějšího okolí	7
2.3.2 Analýza oborového okolí	12
2.3.3 Analýza interního okolí	15
2.4 Analýza konkurence	18
2.5 Analýza SWOT	19
3 Charakteristika centra a jeho okolí	21
3.1 Základní údaje o podniku	21
3.2 Historie podniku	22
3.3 Organizační struktura	22
3.4 Nabídka služeb	23
3.5 Zaměstnanci.....	25
3.6 Finanční charakteristika.....	26
4 Aplikace strategické analýzy	27
4.1 Strategické řízení Sportovního a relaxačního centra „Na Císařství“	27
4.2 Strategická analýza okolí Sportovního a relaxačního centra „Na Císařství“	27
4.2.1 Analýza vnějšího okolí Sportovního a relaxačního centra „Na Císařství“	27
4.2.2 Analýza oborového okolí Sportovního a relaxačního centra „Na Císařství“	41
4.2.3 Analýza interního okolí Sportovního a relaxačního centra „Na Císařství“	43
4.3 Analýza konkurence Sportovního a relaxačního centra „Na Císařství“	46

5 Návrhy a doporučení	53
5.1 Aplikace analýzy SWOT na Sportovní a relaxační centrum „Na Císařství“	53
6 Závěr	59
Seznam použité literatury	
Seznam zkratk	
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
Seznam příloh	

1. Úvod

Současná situace na trhu není pro podniky nijak jednoduchá. Každá společnost dnes den co den bojuje o udržení a zlepšení své hospodářské situace. Flexibilní a rychle se měnící tržní prostředí přináší podnikům nejen příležitosti a konkurenční výhody, ale také hrozby. Pokud chce být v dnešní době kdokoli úspěšný, musí myslet o několik kroků dopředu, hledat stále nové příležitosti, být flexibilní a také věnovat velkou pozornost novým postupům, inovacím a technologiím. Je důležité být si vědom své minulosti, znát nynější možnosti a situaci, poznat svého protivníka a především umět reagovat na změny. Důležitá je správně nastavená a vypracovaná firemní strategie, která definuje směr a cíl cesty a uvádí způsoby, jak k těmto cílům dojít.

Firemní strategie je každému podniku dělaná na míru. Úspěšné firmy se bez strategie neobejdou. Vypracování vhodné strategie je náročná činnost, jež vyžaduje dobré znalosti firmy a jejího prostředí, ale hlavně také okolní konkurence. Firemní strategie vytváří podstatné předpoklady pro úspěch, ale samotná existence strategie ještě úspěch nepřinese a nezaručí. Důležitá je její realizace a provádění. Je-li strategie vhodně navržena a uplatněná potom podnik směřuje ke svým vytýčeným cílům a k získání konkurenční výhody na trhu.

Cílem diplomové práce je zmapování konkurenčního prostředí Sportovního a relaxačního centra „Na Císařství“ a nalezení konkurenčních výhod. Pro naplnění cíle práce bude využita metoda PEST, která náleží do analýzy vnějšího prostředí. Dále bude probíhat analýza vnitřního prostředí a analýza konkurence. Nalezené příležitosti a hrozby prostřednictvím analýzy SWOT na trhu sportovních a relaxačních center, budou využity k výběru vhodné strategie, jež bude vodítkem pro budoucí působení firmy.

Práce je rozdělena do několika částí. První část diplomové práce se bude věnovat pojmům, které souvisí se strategií. Zaměří se na etapy strategického procesu, tedy na analýzu prostředí, jež je součástí tohoto procesu. Bude vysvětlen způsob tvorby strategie a teoretické definování strategické analýzy.

V další části bude představena společnost VAPES CE, s.r.o. ke které je přidružené zkoumané Sportovní a relaxační centrum „Na Císařství“. V tomto oddíle bude vymezen prostor pro charakteristiku společnosti, její historii, vývoj od založení až po současný stav, včetně nabídky služeb a organizační struktury. Také bude nastíněn plánovaný rozvoj společnosti a připravované změny.

Poslední částí diplomové práce je část praktická, v rámci které budou na základě zjištěných výsledků z provedených strategických analýz určeny případné hrozby a příležitosti směřující od konkurence a vnějšího okolí. Tyto hrozby a příležitosti budou zachyceny prostřednictvím SWOT analýzy. V závěru této části budou uvedena doporučení vlastní a také vyplývající ze SWOT analýzy, jež by měla společnost implementovat do své firemní strategie.

2 Vymezení strategické analýzy

Strategická analýza podniku je určitým plánem, podle kterého se společnost chce ubírat v rámci svých činností. Podmínkou úspěšného rozvoje podniku je kvalitní strategie jako nezbytná součást strategického řízení. To platí jak obecně pro malého soukromého podnikatele třeba s jediným zaměstnancem, tak i pro velký podnik s několika tisíci zaměstnanci. Zároveň to také platí jak pro výrobní podnik, či podnik služeb, tak i pro neziskovou organizaci. Tvorba strategie a její využití patří v podniku k největším intelektuálním výkonům podnikového vedení. Jedině vedení podniku může zpracovávat strategii a je za ni také odpovědné.

2.1 Význam slova strategie

1. „Strategie jsou plány managementu pro dosažení výstupů, které jsou konzistentní s posláním a cíli organizace“¹. Zde se jedná o hierarchický princip. Management má za úkol vytvořit plán, podle kterého se budou ostatní řídit. Výhodou je dokončení jednotlivých plánů a dílčích cílů. Nevýhoda spočívá v nedostatečném pochopení a ztrácí se tak zpětná vazba.

2. „Strategie znamená vytvoření unikátní a hodnotné pozice, která znamená odlišný soubor činností“². Tato strategie vychází z analýz trhu a konkurence. Snahou je najít místo pro organizace, kde by byly úspěšné. Výhodou je přesné zaměření na činnosti, které má či nemá dělat vůči konkurenci. Nevýhodou je v dnešní době takovýto prostor najít a vymezit v něm konkurenci. Přesně stanovená pozice může jednoduše vytvořit falešnou jistotu, že máme vše pod kontrolou.

3. „Strategie je proces hledání rovnováhy: snaha dosáhnout vhodného vztahu mezi cíli organizace, jejími vnitřními zdroji a možnostmi, které nabízí trh (kapitál, lidé, technologie...)“³. Díky této strategické definici si můžeme uvědomit, že není důležité mít stanovený jeden přesný strategický cíl, ale je důležité neustálé sledování co se děje v okolním prostředí a tomu přizpůsobovat vnitřní nastavení organizace. Výhoda spočívá v neustále flexibilitě, neboť strategie není zaměřena na jeden konkrétní cíl. Nevýhodou je časté měnění organizace a strategie uvnitř společnosti.

¹ KUBÁTOVÁ, Sláva a kol. *Vedení lidí a strategie v nejistých dobách*. Praha: Management Press, 2012. 214 s. ISBN 978-80-7261-257-4, s. 165.

² Tamtéž.

³ Tamtéž.

4. „Strategie je vzorec (paradigma), tedy konzistence v chování v průběhu času“⁴. Nyní se jedná o koncepci, která se snaží do strategie vnést rovnováhu mezi flexibilitou a zajištěním jasně definované tváře organizace a jejího dlouhodobého směru, jež nebude matoucí pro zájmové strany. Výhodou je srozumitelná čitelnost chování organizace v čase a následná provázanost strategie s kulturou. Organizace postupuje spíše pomalu a navazuje na předchozí zkušenosti. Nevýhodou může být těžce uchopitelný pohled na tuto strategii.

2.2 Strategické řízení

Strategické řízení představuje soubor aktivit zaměřených na formulaci směrů dalšího rozvoje podniku. Jde o mimořádně složitý proces, kde na jedné straně je cílem rozvíjení a udržování životaschopné shody mezi cíli a zdroji podniku a na straně druhé se jedná o měnící se podmínky tržních příležitostí. Strategické řízení zahrnuje identifikaci příležitostí a přijetí navazujícího strategického rozhodnutí týkajícího se alokace zdrojů a způsobů jejich využití⁵.

Strategické řízení je proces, v němž vrcholoví manažeři vytvářejí strategie, které jsou směřovány k dosažení stanovených cílů, jež jsou v souladu s vnitřními zdroji podniku a vnějším prostředím.

Strategie by neměla být jen výsledkem jakéhokoliv procesu, ale procesu, z něhož se strategie vyvine na základě zkušeností vedení, jeho citlivosti na změny v daném prostředí a toho, co všechno se takové vedení naučilo při působení na daných trzích. A proto nesmíme zapomínat, že strategické řízení je dynamický proces pro sladění strategií, výkonnosti a obchodních výsledků. Všechno je o lidech, vůdcovství, technologii a procesech. Efektivní kombinace těchto elementů pomůže organizaci dosáhnout předem stanovených cílů. Organizace musí být schopna reagovat na výzvy – problémy i příležitosti – ihned jak vznikají⁶.

2.2.1 Podstata strategického řízení

Firmy, které používají koncepty strategického řízení, mají určité výhody. Jednou z nich je, že organizace se aktivně podílí na vývoji své budoucnosti, aniž by pouze reagovaly na její tvorbu. Organizace formuluje optimální strategie použitím systematictějších,

⁴ KUBÁTOVÁ, Sláva a kol. ref. 1, s. 166.

⁵ SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*: 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

⁶ MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení*: Praha: Grada Publishing, 2007. 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5, s. 27.

logičtějších a racionálnějších přístupů při výběru strategie. Dále prokazují zvýšení ziskovosti a ukazují významné zlepšení produktivity práce zaměstnanců⁷.

V odborných literaturách jsou uváděny vize a mise jako premise, neboť patří na úplný počátek ve strategickém řídicím procesu. Lze tak odvodit i na základě tradičního hierarchického pojetí strategie:

vize – mise – cíle – strategie – taktiky

Vize (vision) je představou souboru specifických ideálů a priorit firmy, zobrazuje její úspěšnou budoucnost, která vychází ze základních hodnot nebo filozofie. Dále jsou s ní spojeny cíle a plány firmy. Vyžaduje, aby každý pochopil a přijal roli při její realizaci a využívání hodnot, které obsahuje. Nejdůležitější částí každé vize je „výsledek“, kterého se má dosáhnout v zájmu zákazníka. Konkrétní obsah vize závisí na firmě i na odvětví, v němž firma působí. Vize dává odpověď na otázku, jak bude podnik vypadat v budoucnosti. Případy těžko stanovitelných vizí mohou nastat, např. kvůli:

- nedostatečné znalosti oborového prostředí,
- touha po určité změně (a to za každou cenu),
- zainteresovanosti na interních procesech (často výhodně pohled externího konzultanta)⁸.

Poslání - mise (mission) popisuje vztah ke klíčovým zájmovým stranám (vlastníkům, zaměstnancům, zákazníkům i dodavatelům) dává určité informace o tom, jak se k těmto různým stranám chovat. Ze strategických nástrojů má poslání patrně nejdélhodobější horizont a pohybuje se tedy na úrovni definice obecných směrů a zásad. Pomáhá organizaci udržovat kontinuitu v čase a stává se pak čitelnou zevnitř i zvenku⁹.

Strategické cíle (strategic objectives) v zásadě charakterizují specifické stavy, kterých chce podnik dosáhnout prostřednictvím svých aktivit, a současně charakterizují, jakou konkurenční pozici bude mít podnik na trhu se svými produkty. Podnikové cíle dávají smysl stanovenému poslání a jsou pomocníkem při formulaci strategie. Různé podniky mohou mít různé cíle, např. některé firmy preferují vedoucí postavení na svém trhu, jiné se snaží zvýšit zisk nebo kvalitu svých výrobků či služeb, které poskytují apod. Formulování cílů a okrajových

⁷ MALLYA, Thaddeus. ref. 6, s. 27.

⁸ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing – Strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

⁹ KUBÁTOVÁ, Sláva a kol. ref. 1.

podmínek je komplexní proces, kterého se účastní různé zájmové skupiny. Cíl podniku je jasný – vytvářet zisk. Mezi druhořadé cíle podniků patří:

- vztahy mezi pracovníky,
- kapitálové vztahy,
- dodavatelské vztahy,
- společenské přínosy¹⁰.

Jakmile má organizace svoji vizi, ztotožněné poslání a v neposlední řadě si vytyčila strategický cíl, potom může přistoupit k formulaci strategie. Je zřejmé, že mnozí autoři zabývající se strategickým řízením mají odlišné pohledy na strategii a tedy neexistuje jednotná definice.

Tradiční definice chápe strategii podniku jako určitý dokument, ve kterém jsou stanoveny dlouhodobé cíle podniku, vymezen průběh jednotlivých operací a rozmístění zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů¹¹.

Moderní definice chápe strategii jako připravenost podniku do budoucna. Dlouhodobé cíle podniku, průběh jednotlivých strategických operací a rozmístění podnikových zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů jsou stanoveny ve strategii tak, aby tato strategie vycházela z potřeb podniku. Také má přihlížet ke změnám jeho zdrojů a schopností a současně odpovídajícím způsobem reagovat na změny v okolí podniku¹².

2.3 Strategická analýza

Základem, pro formulaci strategie podniku vedoucí k dosažení konkurenční výhody, je nalezení souvislostí mezi podnikem a jeho okolím. Proces formulace strategie je složitý proces, který vyžaduje systematický přístup pro identifikaci a analýzu vnějších faktorů působících na podnik a jejich konfrontaci se zdroji a schopnostmi podniku. Nejvýznamnějším úkolem strategie je připravit podnik na všechny situace, které s velkou pravděpodobností mohou v budoucnu nastat. K tomu je nezbytná strategická předvídavost založená na tvořivém přístupu strategického myšlení. Strategická analýza obsahuje různé analytické techniky

¹⁰ MALLYA, Thaddeus. ref. 6, s. 32.

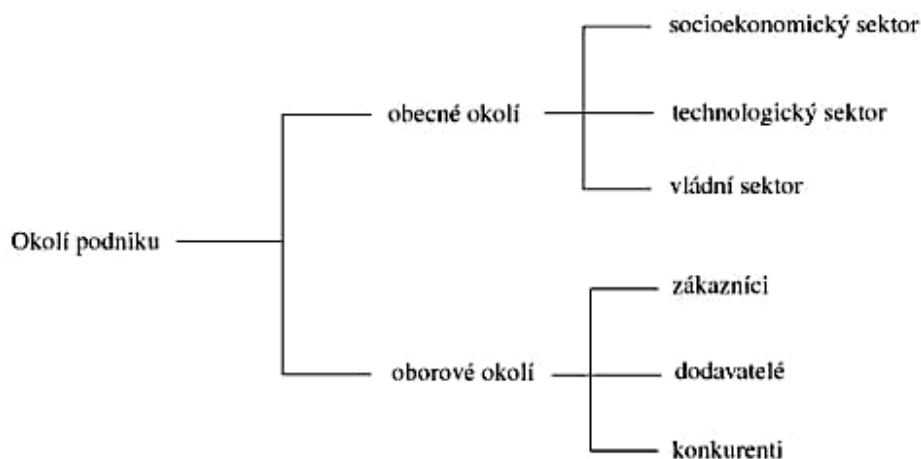
¹¹ DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*: Praha: C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.

¹² Tamtéž.

využívané i pro identifikaci vztahů mezi okolím podniku, zahrnujícím makrookolí, odvětví, konkurenční síly, trh, konkurenty, a zdrojovým potenciálem podniku¹³.

Cílem strategické analýzy je identifikovat, analyzovat a ohodnotit všechny relevantní faktory, o nichž lze předpokládat, že budou mít vliv na konečnou volbu cílů a strategie podniku. Velmi důležité je posoudit vzájemné vztahy a souvislosti, které mezi faktory existují. Tento krok je pak základem pro posouzení vhodnosti současné strategie či rozhodnutí o volbě strategie nové. Vychází se přitom nutně z odhadu budoucích trendů a jevů, jež mohou v průběhu strategického období nastat. Je proto nezbytné snažit se co nejkvalifikovaněji analyzovat existující trendy, získávat informace umožňující odhalit základy budoucího vývoje, oddělit krátkodobé jevy od jevů dlouhodobé povahy. S využitím těchto poznatků lze určit faktory, které strategii podniku ovlivňují, a kvantifikovat jejich očekávaný vývoj a vliv na podnik¹⁴.

Obrázek 2.1 Členění okolí podniku dle Jaucha a Gluecka



Zdroj: KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8, s. 43.

2.3.1 Analýza vnějšího okolí

Náplní analýzy vnějšího okolí je identifikace a rozbor faktorů okolo podniku, které ovlivňují strategickou pozici a vytvářejí eventuální příležitosti a hrozby pro jeho činnost.

¹³ SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. ref. 5.

¹⁴ Tamtéž.

Zaměřuje se na vlivy trendů jednotlivých faktorů v makrookolí a mikrookolí, zpravidla ve vymezeném odvětví¹⁵.

Analýza vnějšího prostředí by měla být zaměřená především na odhalení vývojových trendů působících ve vnějším prostředí (ve společnosti, v ekonomice), které mohou firmu v budoucnu významněji ovlivňovat¹⁶.

Touto analýzou budou sledovány následující faktory: politické, ekonomické, sociální a technologické, které jsou základem PEST analýzy.

Politicko-legislativní faktory

Analýza politických faktorů se ani tak nezabývá problematikou politických stran jako spíše problematikou stability politické scény (tj. jak často se mění vláda), která má přímý dopad i na stabilitu legislativního rámce a určuje například, jakou legislativu bude země mít. Tyto faktory legislativního rámce vymezují prostor nejen pro podnikání, ale upravují i samo podnikání prostřednictvím zákonů, právních norem a vyhlášek. Kromě samotné stability je přirozeně důležitý také obsah, a to jak ten současný, tak ten budoucí. Sledují se tak všechny podstatné zákony a návrhy důležité pro oblast, kde firma působí, stejně jako chování regulačních orgánů¹⁷.

Podle literatury je možné zkoumat v politicko-legislativním odvětví stabilitu vlády a stabilitu politického prostředí země, ekonomickou politiku vlády (monetární nebo fiskální), podporu zahraničního obchodu, politickou náladu politiků, politiku různých politických stran, pozici vlády ohledně marketingové etiky, názory vlády na kulturu a náboženství, výdaje vlády (např. na zdravotnictví, silnice, vzdělání, sport), zda vládní politika ovlivňuje zákony o obchodní regulaci nebo daně v daném oboru, cenovou regulaci, je-li vláda účastníkem obchodních dohod např. EU, NAFTA, ASEAN nebo jiných, které vládní úřady (místní, národní, nebo mezinárodní) musí být monitorovány, jaký je vztah s ostatními zeměmi a jak se tento vztah bude vyvíjet, jaká je pravděpodobnost, že se změní politika související se znárodněním a privatizací, antimonopolní zákony, daňové zákony, zákony o ochraně životního prostředí, zákon o ochraně životního prostředí, zákon o vládních investičních pobídkách, občanský zákoník, obchodní zákoník, zdravotní a bezpečnostní zákon, ochranu

¹⁵ SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. ref. 5.

¹⁶ KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8, s. 41.

¹⁷ MALLYA, Thaddeus. ref. 6.

spotřebitele, pracovní právo, sociální politiku, místní, regionální, národní a mezinárodní vývoj sportu¹⁸. Vzhledem k cíli práce budou v politicko-právním odvětví analyzovány tyto faktory:

- stabilita vlády,
- výdaje vlády,
- daňové zákony,
- financování sportu,
- obchodní a občanský zákoník.

Ekonomické faktory

Podnik je při svém rozhodování do určité míry ovlivněn vývojem makroekonomických trendů. Míra ekonomického růstu ovlivňuje úspěšnost podniku na trhu tím, že přímo vyvolává rozsah příležitostí, ale současně i hrozeb, před které jsou podniky postaveny¹⁹.

Cílem je maximalizovat ekonomický růst a přebytek obchodní bilance a minimalizovat nezaměstnanost a inflaci. Problém zde spočívá v tom, že zlepšení jedné z těchto veličin zpravidla negativně ovlivňuje ostatní. Např. ekonomický růst můžeme oživit zvýšením dovozu, avšak ten ohrožuje vnější rovnováhu. Restriktivní fiskální a měnová politika snižuje inflaci, ale zároveň může zvyšovat nezaměstnanost, vyvolat zpomalení růstu a zhoršení vnější nerovnováhy²⁰.

Podle literatury je možné zkoumat v ekonomickém odvětví zda existuje silná centrální banka (jaký je bankovní stav – charakter úspor a půjčování), zda jsou překážky při exportu a importu, jaká je cenová politika, jaký je krátkodobý, střednědobý a dlouhodobý trend nezaměstnanosti, monetární politiku státu (nabídka peněz, úrokové sazby, vývoj kurzu k jiným měnám atd.), fiskální politiku (daňové zatížení podniků a jednotlivců, vládní výdaje atd.), jaká je inflace, jak se vyvíjejí příjmy a náklady práce, jaká je míra ekonomického růstu, jak vysoký je hrubý domácí produkt, stádium hospodářského cyklu naší a světové ekonomiky (tj. zdali ekonomika je ve stádiu deprese, recese, oživení nebo konjunktury), politickou situaci a její vliv na ekonomiku, hospodářskou politiku vlády (například regulace, podpora

¹⁸ 1. ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu*. Velké Přílepy: Olympia, 2009. 228 s. ISBN 978-80-7376-150-9,

2. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. ref. 8,

3. KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. ref. 16,

4. MALLYA, Thaddeus. ref. 6,

5. SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. ref. 5.

¹⁹ MALLYA, Thaddeus. ref. 6, s. 44.

²⁰ KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. ref. 16, s. 43-44.

podnikání, ochrana investic), jaká je kontrola mezd/cen, jaká je dostupnost energií (náklady na energie), jaký je rozpočet a obchodní bilance země, deficit zahraničního obchodu, míru zadluženosti, jaké jsou síly kapitálového trhu, jaká je síla globální ekonomiky, co by mohlo nastat v krátkodobém, střednědobém a dlouhodobém výhledu ohledně míry inflace, jaká je dlouhodobá perspektiva hrubého domácího produktu²¹. Vzhledem k cíli práce budou v politicko-právním odvětví analyzovány tyto faktory:

- míra nezaměstnanosti,
- vývoj hrubého domácího produktu,
- vývoj míry inflace,
- daňové zatížení podniku.

Sociální a demografické faktory

Sociální a demografické faktory odrážejí vlivy spojené s postoji a životem obyvatelstva a jeho strukturou. Změny v demografické struktuře vytvořily prostor např. pro výrobce kosmetiky v oblasti mladé a seniorské populace. Stárnutí obyvatelstva obecně vytváří mnohem větší příležitosti pro rozvoj oblastí spojených se zdravím či péčí o seniory, než tomu bylo dosud. Životní styl obyvatelstva se zase odráží ve způsobu trávení volného času, ve stylu oblékání apod. V souvislosti s rostoucím zájmem o vyšší kvalitu osobního života např. podniky častěji nabízejí zaměstnancům pružnou pracovní dobu, kratší týdenní úvazky, delší dovolenou apod., namísto pouhého zvyšování platu²². Sociální faktory na jedné straně mohou výrazně ovlivňovat poptávku po zboží a službách, na straně druhé silně ovlivňují i stranu nabídky – podnikavost, pracovní motivaci²³.

Podle literatury je možné zkoumat v sociálně demografickém odvětví pohled obyvatelstva na svět, pohled obyvatelstva na sebe samé, pohled obyvatelstva na ostatní spoluobčany, pohled obyvatelstva na organizaci, životní styl a životní úroveň obyvatelstva, zda je dostatek pracovních sil a jaký je stav vzdělání, změnu rodinné struktury (mladí lidé uzavírají sňatek později), pohled obyvatelstva na životní prostředí (jaký význam má ochrana životního prostředí a zákonodárství na ochranu životního prostředí), růst rozdílnosti (přesun lidí z EU do ČR), rozdělení příjmů a změnu kupní síly (příjmy, životní náklady), různorodost společnosti, mobilitu pracovní síly, hodnotové stupnice a postoje lidí (konkurenti, zákazníci,

²¹ 1. KERŤOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. ref. 16,

2. MALLYA, Thaddeus. ref. 6.

²² SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. ref. 5, s. 18.

²³ KERŤOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. ref. 16, s. 45.

dodavatelé, zaměstnanci), sociální trendy (využívání IT a přenosných komunikačních nástrojů, virtuální nákup atd.), jaký je pohled obyvatelstva na zahraniční produkty nebo služby, kolik hodin volného času lidé mají, roli mužů a žen ve společnosti, demografické změny (trend populace, stárnoucí populace, jak dlouho lidé žijí v daném prostředí), elementy kulturních, náboženských, vzdělávacích a etických podmínek života, zdravotní stav a strukturu populace²⁴. Vzhledem k cíli práce budou v politicko-právním odvětví analyzovány tyto faktory:

- demografické složení obyvatelstva,
- demografické změny,
- životní styl,
- životní úroveň obyvatelstva,
- migrace obyvatelstva,
- příjmy a životní náklady obyvatelstva.

Technologické faktory

V otázkách technologického prostředí se analýza zabývá otázkami infrastruktury, stavem rozvoje a zaměření průmyslu a kvartérní sférou, neboli stavem aplikované vědy a výzkumu. Tento rozbor může podle požadavků dopadnout více či méně rozdílně. Vždy je žádoucí, neboť podnik nikdy nestojí izolovaně, ale vždy v nějakém společenském prostředí. Změny v této oblasti mohou znenadání a dramaticky ovlivnit okolí, ve kterém se podnik nachází. Předvídatost se může stát jako prioritní složkou technického rozvoje a významným činitelem úspěšnosti podniku²⁵.

K tomu, aby se podnik vyhnul zaostalosti a prokazoval aktivní inovační činnost, musí být informován o technických a technologických změnách, které v okolí probíhají. Změny v této oblasti mohou náhle a velmi dramaticky ovlivnit okolí, v němž se podnik pohybuje²⁶.

Podle literatury je možné zkoumat v technologickém odvětví rychlou změnu tempa technologie v daném prostředí, kolik finančních prostředků je věnováno na vědu a výzkum, podporu vlády v oblasti výzkumu (celkové výdaje na vědu a výzkum), výši výdajů na výzkum průmyslu v němž podnik působí, rychlost morálního zastarávání, jaké substituty by mohly nahradit produkty firmy následkem inovace, nové pracovní metody a techniky (např. mobilní

²⁴ 1. KERŤOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. ref. 16,

2. MALLYA, Thaddeus. ref. 6,

3. SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. ref. 5.

²⁵ MALLYA, Thaddeus. ref. 6.

²⁶ SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. ref. 5, s. 18.

telekomunikace), nové distribuční mechanismy (intranet, extranet), jaké budou náklady na přírodní zdroje, zda má zákazník nějaké výhody vyplývající z inovace (např. internetové bankovníctví, nová generace mobilních telefonů), že informace se stává levnější a prakticky využitelnější, databázovou technologii umožňující organizaci přístup ke komplexním datům a distribuci informací, výrobní, dopravní a skladovací technologie²⁷. Vzhledem k cíli práce budou v politicko-právním odvětví analyzovány tyto faktory:

- výhody pro zákazníka vyplývající z inovace,
- distribuční mechanismy,
- databázová technologie,
- substituty nahrazující produkty společnosti.

Cílem analýzy PEST není vypracovat vyčerpávající seznam těchto faktorů, neboť vlivy, které jsou velmi důležité pro jeden podnik, nemusí mít velkou váhu pro jiný. Důležité je rozpoznat a odlišit faktory významné právě pro určitý podnik. Význam analýzy makrookolí stoupá zejména v souvislosti s velikostí podniku a jeho rozvojovými ambicemi. Jsou to velké podniky, pro jejichž podnikání např. politická podpora, vývozní kvóty, zahraniční vztahy, demografická struktura společnosti a další faktory makrookolí mají více zásadní význam než pro fungování malých a středních podniků. Nadnárodní podnik se bude pravděpodobně velmi zajímat o pracovní náklady v jednotlivých zemích a o devizový kurz, zatímco podnik orientovaný na maloobchodní činnost se převážně soustředí na chování, životní styl, potřeby a přání lokálních zákazníků²⁸.

2.3.2 Analýza oborového okolí

Analýza oborového okolí se zabývá oblastí, ve které podnik působí. Tuto oblast je také možno označovat jako mikrookolí, neboť se jedná o nejbližší prostředí podniku. V rámci této kapitoly bude popsán sektor zákazníků, dodavatelů a konkurence.

Analýza podniku samotného je základním předpokladem úspěšného rozvoje podnikové strategie. Důležitým faktorem je postavení podniku vůči zkoumanému podnikatelskému prostředí. Analýza klíčových konkurentů umožní podniku:

- identifikovat potenciální konkurenty a jejich hrozby pro společnost,
- zrychlit dobu reakce na kroky konkurence,

²⁷ 1. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. ref. 8,

2. MALLYA, Thaddeus. ref. 6.

²⁸ SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. ref. 5, s. 19.

- předběhnout konkurenci v klíčových strategických rozhodnutích – vědět, co chtějí dělat, a být o krok vepředu²⁹.

Sektor zákazníků

Pro každého podnikatele je důležité vědět, kdo patří do jeho cílové skupiny. Ideálním zákazníkem je pro podnikatele někdo, koho snadno nebo s přiměřeným úsilím přesvědčí, že chce nebo potřebuje to, co nabízí a že by to měl využít právě u něj. Manažeři musí volit správnou strategii, aby zaujali největší část této zájmové skupiny a vyhověli jejich potřebám. Bez správné strategie by nebylo možné zjistit a předvídat, jak správně přizpůsobit nabídku těmto zákazníkům. Cílovou skupinou je soubor všech ideálních zákazníků, které je možné nějakým způsobem oslovit. Ještě před zahájením podnikání je třeba přemýšlet o cílové skupině. Napomoci mohou otázky typu: „Není trh nasycen? Existují v dosahu lidé s dostatečnou kupní silou? Kolik je potřeba prodat, aby byl byznys ziskový, a je to vůbec reálné?“. Cílovou skupinu můžeme volit podle různých kritérií, a to podle věku, dosaženého vzdělání, výši příjmů atd. Pro zvýšení počtu zákazníků je žádoucí zjistit, který faktor ovlivňuje rozhodování při výběru, ať už se jedná o pozitivní či negativní. Běžný spotřebitel se především ohlíží a vybírá podle ceny, kvality či jména značky. Jedná-li se o maloobchodní nebo velkoobchodní prodejce jejich hlavní priorita je konkurenceschopnost daného výrobku a potenciální výnos. Naopak instituce požadují dokumentaci o výrobku, zajištěný servis, technický stav a především realizace v souladu se zákonem a normami. Neméně důležitou roli pro zákazníky hraje také poloha společnosti.

Sektor dodavatelů

Aby podnik správně fungoval, musí mít zajištěny dodavatele pro suroviny, materiál, energii atd. Dodavatelé jsou důležitou součástí každé firmy. Úroveň dodavatelů se přímo promítá do kvality výrobků či služeb, které je firma schopna nabídnout. Vzájemná spolupráce, kterou vykonává dodavatel s firmou je dána smlouvou. Ve většině případů se jedná o smlouvu pro delší časové období. Plyne z toho výhoda pro obě strany. Na straně jedné odběratel, který bere zboží za stálou cenu i při různých ekonomických situacích, jež nutí dovozce zvýšit cenu a naopak na druhé straně dodavatel má jistotu odběru v případě, že by odběratel chtěl přejít ke konkurenci. Podmínky pro co nejvýhodnější odběr záleží na vyjednávací síle podniku a konkurenci nabízející též služby či produkty. Při výběru dodavatele je důležité prověřit,

²⁹ MALLYA, Thaddeus. ref. 6.

do jaké míry dokáže splnit specifické potřeby firmy. Důležitou je zároveň výrobní kapacita dodavatele a pod jakým tlakem je ze strany svých dosavadních zákazníků. Také vzdálenost hraje důležitou roli, neboť dodavatel bude dodávat své produkty na určitou vzdálenost, což může mít vliv z hlediska časového. Zároveň mohou vzrůst náklady na dopravné a skladování. V neposlední řadě je také důležité prověřit, co nastane, když po dodání bude potřeba technické podpory. Zda dodavatel nabízí nejnovější produktovou řadu svých řešení a efektivita systému dodávek, kterou se míní průměrná čekací doba na dodání.

Sektor konkurence

Zákazníci si vybírají podniky, které mají větší konkurenční převahu a dávají ze svých zdrojů maximum. Každé odvětví má svůj rozsah konkurence ve vazbě k podílu a počtu podniku působících na trhu. První krok podnikatele expandujícího na trh směřuje ke zjištění situace v oblasti daných produktů a dále zhodnocení kapitálu na nákup materiálů, budov a dalších potřebných věcí. Po této analýze se dále rozhoduje, zda vstoupit do tohoto odvětví. V případě rozhodnutí o vstupu do odvětví, je důležité mít své dodavatele, ale hlavně odběratele ať má pro koho danou službu vyrábět.

Ohrožení novými podniky na trhu

Nové podniky, jež se snaží vstoupit na trh, představují pro ostatní novou neznámou konkurenci. Samozřejmostí je, že podnik, který nějakou dobu již působí má svoji klientelu a určitý tržní podíl, kterého se nechce vzdát. Proto se bude snažit maximálně zamezit či aspoň znepríjemnit vstup do odvětví novým složkám. Nové podniky usilující o vstup na trh nemají lehkou úlohu a stojí před nimi řada vstupních bariér. Nejčastějšími bariérami mohou být:

- **úspory z rozsahu** – jde o snižování jednotkové ceny produktu, která je závislá na zvyšování celkového objemu produkce za určité období,
- **diferenciace produktu** – jedná se o přetažení zákazníků od jiných prodejců díky produktu, který je něčím inovativní, či výjimečný,
- **kapitálová náročnost** – představuje počáteční výdaje, které je nutné vynaložit při počátcích podnikání. Někde je větší náročnost na materiální vybavenost jinde zase na reklamu a marketing,
- **přechodové náklady** – mají charakter jednorázových nákladů, které vznikají při změně dodavatelů. Může to být čas obětovaný pro zjištění výběrů nového dodavatele,

- **nákladové znevýhodnění nezávislé na rozsahu** – spočívá v částečné eliminaci oproti podnikům již působícím, neboť nováčkovské firmy nemohou využívat technologie a know how jiných výrobců,
- **vládní politika** – reguluje a zpřísňuje podmínky pro vstup do odvětví svými vyhláškami a zákony³⁰.

2.3.3 Analýza interního okolí

Hlavní myšlenkou interní analýzy je uskutečnit objektivní zhodnocení současného postavení firmy. Jde o snahu identifikovat, v čem firma vyniká a co není její silnou stránkou. Je jasné, že interní analýza zahrnuje hodnocení těch veličin, které jsou uvnitř analyzované firmy a vytvoří bázi, na které bude analýza provedena. Podnikové zdroje jsou takové prostředky, které tvoří vstupy do výroby zboží a služeb firmy. Tyto zdroje zahrnují zaměstnance, manažerský talent, finanční prostředky, budovy a zařízení. Znalosti, schopnosti, expertizy pracovníků a vedoucích pracovníků ve funkční oblasti jsou také důležitými aktivy firmy. Je potřeba prověřit znalosti a zdroje ve všech funkčních oblastech firmy. Každý podnik má své určité slabé a silné stránky. Velký podnik je obvykle finančně silnější než podnik malý, na druhé straně má však tendenci k pomalejším změnám a méně efektivně slouží malým tržním segmentům. Aby bylo možné identifikovat silné a slabé stránky podniku, je nezbytné analyzovat jeho vnitřní faktory jako faktory technického rozvoje, marketingové a distribuční faktory, výrobní faktory a řízení výroby, faktory podnikových a pracovních zdrojů, faktory finanční a rozpočtové³¹. Vzhledem k cíli práce budou v interní analýze rozebrány tyto faktory:

- marketingové a distribuční faktory,
- faktory podnikových a pracovních zdrojů.

Marketingové a distribuční faktory

Marketingový mix je základní strategií marketingu, která kombinuje nástroje marketingu – produkt, cena, místo a propagace. Marketingový management musí rozhodnout, jaké produkty bude nabízet pro cílový trh, za jakou cenu, jakým způsobem se produkt dostane k zákazníkovi a zároveň jakým způsobem se bude provádět reklama ve sdělovacích

³⁰ PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie. Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2. s. 7-16.

³¹ MALLYA, Thaddeus. ref. 6, s. 53.

prostředcích, eventuálně využijí-li se další formy propagace. Kombinace těchto nástrojů musí být promyšlená a vyvážená. Např. nemá smysl vydávat náklady na bombastickou propagaci nekvalitního výrobku. Také cena musí být strategicky pojata tak, aby podpořila prodejnost produktu³².

Obrázek 2.2 Marketingové strategie (zákazník)



Zdroj: MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení*. Praha: Grada Publishing, 2007. 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5, vlastní zpracování.

Produkt – sportovní produkt není produktem homogenním, neboť zahrnuje sportovní zboží, služby, osoby, místa, myšlenky a to s hmotnými i nehmotnými atributy. Podle sportovního produktu, který organizace nabízí, se výrazně liší její marketingová strategie, která se odráží i v ceně, místě a propagační strategii³³.

Cena – podstatnou částí marketingové politiky je cenová politika a politika podmínek. Zde je zapotřebí rozhodnout, za jakých podmínek má být výrobek zákazníkům nabízen. Velký význam má také charakter trhu, poptávky a konkurence. Ale také vnímání ceny a hodnoty spotřebitelem, vztah mezi cenou a poptávkou v daném prostředí, jestli je poptávka pružná nebo nepružná. Může to být také přístup k určování cen, např. nákladově orientovaná tvorba cen, nulový bod, ceny orientované na zákazníky, ceny založené na konkurenci atd.³⁴.

Distribuce – účastník trhu musí zajistit cestu, jak dostat produkt k zákazníkovi. Musí promyslet povahu distribučních kanálů, vykalkulovat náklady na distribuci, promyslet

³² ČÁSLAVOVÁ, Eva. ref. 18, s. 41.

³³ ČÁSLAVOVÁ, Eva. ref. 18.

³⁴ MALLYA, Thaddeus. ref. 6, s. 58-59.

distribuci specifických produktů a promyslet charakter a hustotu distribuční sítě. Povaha distribučních cest záleží především na druhu sportovního produktu, na typu organizace, která s ním obchoduje, na zákazníkovi a dalších faktorech. Hmotný produkt má svůj fyzický rozměr. Obvykle se vyrábí v masové produkci a musí být dopraven do místa prodeje. Těchto produktů je ve sportu celá řada, obvykle se hovoří o sportovním zboží. Nehmotné produkty nemají fyzický rozměr a zahrnují takové sportovní produkty, jako jsou služby, místa a myšlenky. U sportovních služeb si ji zákazník musí „prožít“ ve sportovním zařízení, kam zákazník musí za svým produktem přijít³⁵.

Propagace – rozumí se přesvědčivá komunikace, prováděná za účelem prodeje produktů potenciálním zákazníkům. Propagace v sobě zahrnuje čtyři základní činnosti, a to reklamu, publicitu, opatření na podporu prodeje a osobní prodej. Všechny čtyři se využívají při prodeji sportovních produktů. Manažer si vytváří svoji propagační strategii, která může být v různých obdobích vývoje sportovní organizace odlišná. Musí se odvíjet od:

- základních cílů, které management klade,
- cílových skupin zákazníků, na které má propagace působit,
- výběru médií, kterých bude využito,
- finančních prostředků, které budou na propagaci vydány,
- koncipování propagační zprávy pro určitou cílovou skupinu³⁶.

Faktory podnikových a pracovních zdrojů

Při analýze pracovních zdrojů management organizace zjišťuje, jestli má organizace správné lidi s potřebnými znalostmi na správném místě, jestli poskytuje přitažlivé pracovní podmínky, jaké byly a jsou vztahy se vzdělávacími institucemi a jestli management pracovníky průběžně informuje o rozvoji uvnitř organizace. Kritická situace hospodářství nutí organizace k tomu, aby promýšlely svou personální politiku. Moderní organizace už nepředstavuje jako dříve hierarchii, nýbrž spíše komplexní síť lidí, kteří spolu navzájem komunikují. K tomu organizace potřebuje pracovníky, kteří jsou:

- loajální k vedení organizace,
- dobře vyškolení a stále připraveni učit se,
- vysoce motivování,
- dobře informování³⁷.

³⁵ ČÁSLAVOVÁ, Eva. ref. 18, s. 110-111.

³⁶ Tamtéž, s. 111-112.

2.4 Analýza konkurence

Každý podnik zaujímá určitou konkurenční pozici, která, jak bylo zdůrazněno výše, vyplývá z jeho vztahu ke konkurentům, zákazníkům a z realizace strategie podniku. Jedním z nezbytných východisek pro určení konkurenční pozice je proto podrobná analýza konkurence navazující na analýzu konkurenčních sil. Analýza konkurence je zaměřená na identifikaci klíčových konkurentů a na určení jejich konkurenčního profilu. To předpokládá odhalit jejich strategické cíle, strategii, specifické předpoklady, vyhodnotit výhody a nevýhody konkurenčních výrobků a příčiny tohoto stavu, zabývat se jejich nákladovým postavením. Tyto poznatky mají předpovědět potenciální reakci konkurentů jako významný aspekt ovlivňující formulaci vlastní strategie³⁸.

Základní kroky analyzování konkurence představuje:

- identifikace současné a potenciální konkurence,
- analýza budoucích cílů konkurence, představ o sobě samém a o konkurentech a o odvětví, dále nákladové postavení včetně současného a předpokládaného uplatnění konkurenční strategie konkurence. Na základě těchto informací vypracovat konkurenční profil nejbližších konkurentů a určit jejich konkurenční výhody,
- předpověď pravděpodobného profilu reakce konkurence na základě porovnání konkurenčních profilů hlavních konkurentů s dříve identifikovanými hybnými a konkurenčními silami daného odvětví³⁹.

Zkoumání cílů, záměrů a současné strategie konkurentů a jejich vzájemného vztahu je důležité z mnoha důvodů. Znalost cílů a záměrů umožní předvídat, zda je každý z daných konkurentů spokojen se svým současným postavením a s finančními výsledky nebo nikoliv, a v této souvislosti zvažovat, zda je u něho pravděpodobná změna strategie, s níž by reagoval na vnější podněty. Znalost konkurentových záměrů rovněž napomůže odhadnout, jak by reagoval na případné strategické změny. Rozdíl mezi strategií konkurenta spočívá v dosažení vedoucího postavení v nízkých nákladech či strategii sledující diferenciaci prostřednictvím kvality, poskytovaných služeb, širší sortimentu, image a technologické úrovně, či zaměření na specifický segment trhu, je z hlediska hodnocení profilu konkurenta zcela zřejmý a zásadní⁴⁰.

³⁷ MALLYA, Thaddeus. ref. 6, s. 63.

³⁸ SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. ref. 5, s. 64.

³⁹ Tamtéž.

⁴⁰ Tamtéž, s. 66.

Obrázek 2.3 Analýza vlivů okolí na hlavní konkurenci

VÝZNAMNÉ EXTERNÍ VLIVY	KONKURENTI		
	A	B	C
Délka technologického cyklu	++ Výsledky z oblasti výzkumu a vývoje (V/V)	-- Nejnižší investice do V/V a nejnižší podíl na trhu	+ Dlouhodobé výsledky z oblasti V/V srovnatelný podíl
Reakce na požadavky zákazníka	++ Centrální plánování výrobků	-- Různé výrobky z jednotlivých SBU's ¹	++ Centrální plánování výrobků
Přístup k dodávkám a dovednosti na mezinárodním trhu	- Systém centralizovaného zadávání zakázek	+ Široká síť provozních jednotek	-- Systém centralizovaného zadávání zakázek Zajištěno zaměstnanci dané země

Zdroj: LAPIŠOVÁ, Pavla. *Strategická analýza firmy v potravinářském průmyslu*. Ostrava, 2012. Bakalářská práce. Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava. Ekonomická fakulta.

2.5 Analýza SWOT

Analýza SWOT zjišťuje na základě strategického auditu klíčové silné (Strengths) a slabé stránky (Weaknesses), příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats). Audit nabízí nepřeborné množství dat různého významu a spolehlivosti. Analýza SWOT tato data zpracovává a zdůrazňuje klíčové položky vyplývající z interního i externího auditu. V zájmu větší působivosti se jedná o malý počet položek, které ukazují, kam by měl podnik upřít svou pozornost⁴¹.

Silné stránky – jedná se o kladné interní podmínky, které umožňují získat společnosti převahu nad konkurencí. Přístup ke kvalitnějším materiálům, dobrá finanční provázanost, silný image firmy, rozsáhle distribuční kanály to vše jsou přednosti, kterými může organizace předstihnout konkurenci⁴².

⁴¹ KOTLER, Philip a kol. *Moderní marketing*: 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2, s. 97.

⁴² ŠULER, Oldřich. *Manažerské techniky*. Olomouc: Rubico, 2003. 218 s. ISBN 80-85839-89-X.

Slabé stránky – jsou negativní vnitřní podmínky, které mohou vést ke snížení organizační výkonnosti. Nedostatek může spočívat v absenci nezbytných zdrojů či schopností. Překročené úvěry, laciný image výrobku, špatné umístění společnosti, nevhodná cenová politika to vše mohou být nedostatky organizace⁴³.

Příležitosti – mohou být, jednak vlivem hospodářského klima, kdy je moderní udržovat si zdravý životní styl a sportovat nebo vlivem demografických změn například zvyšující se počet zákazníků využívající sportovních služeb. Mezi další příležitosti patří tržní možnosti a zavádění nových technologií. Příznivé podmínky mohou také obsahovat změny v zákonech⁴⁴.

Hrozby – jedná se o současné i budoucí negativní podmínky v prostředí mající vliv na výstup, ve kterém se nachází organizace. Rostoucí konkurenční aktivita, uvedení nových technologií, které způsobí zastarání současných výrobků. Demografické změny v poklesu zájmu zákazníku o sportovní činnosti. Politické faktory ve změně legislativní nařízení způsobí organizace neschopnost konkurovat⁴⁵.

Obrázek 2.4 Matice analýzy SWOT

	Slabé stránky (W)	Silné stránky (S)
	1,... 2,...	1,... 2,...
Příležitosti (O) 1,... 2,...	WO strategie „HLEDÁNÍ“ (překonání slabé stránky využití příležitosti)	SO strategie „VYUŽITÍ“ (využití silné stránky ve prospěch příležitosti)
Ohrožení (T) 1,... 2,...	WT strategie „VYHÝBÁNÍ“ (minimalizace slabé stránky a vyhnutí se ohrožení)	ST strategie „KONFRONTACE“ (využití silné stránky k odvrácení ohrožení)

Zdroj: Tichá, Ivana a Jan HRON. *Strategické řízení*. Praha: ČZU v Praze, 2003. 240 s. ISBN 80-213-0922-9.

⁴³ ŠULEŘ, Oldřich. ref. 42.

⁴⁴ KOTLER, Philip a kol. ref. 41.

⁴⁵ Tamtéž.

3 Charakteristika centra a jeho okolí

Cílem této kapitoly je představení společnosti VAPES CE, s.r.o. a k tomu přidružené Sportovní a relaxační centrum „Na Císařství“. Bude popsána historie podniku, organizační struktura, nabízené služby atd. Prioritní činností firmy VAPES CE, s.r.o. je provádění staveb, rekonstrukce a odstraňování. Restaurace Na Císařství je další část, která patří pod podnik a je součástí celého komplexu, ta je však pronajímána třetí osobě. A poslední část, která je pro práci stěžejní, tvoří Sportovní a relaxační centrum „Na Císařství“.

3.1 Základní údaje o podniku

Základní údaje jsou převzaty z výpisu z obchodního rejstříku.

Datum zápisu:	20. srpna 2001
Obchodní firma:	VAPES CE, s.r.o.
Sídlo:	Horní Suchá, Stonavská 51/6, PSČ 735 35
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání:	<ul style="list-style-type: none">- provádění staveb, jejich změn a odstraňování- hostinská činnost- provozování solárií- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
Statutární orgán:	jednatel – Ladislav Čechotka
Společníci:	Ladislav Čechotka
Vklad:	200 000,- Kč
Splaceno:	100%
Obchodní podíl:	100%
Základní kapitál:	200 000,- Kč ⁴⁶

⁴⁶ MINISTERSTVO SPRÁVEDLNOSTI. Výpis z obchodního rejstříku [online]. *Justice.cz*, 2012 [cit. 5.3.2013]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a465588&typ=actual&klic=3d8ldz>.

3.2 Historie podniku

Firma VAPES CE, s.r.o. byla založena 20. srpna 2001. První 3 roky působila ve Stonavě, ale z důvodu malých kapacit a špatné dostupnosti v roce 2004 zakoupila budovu v Horní Suché, kde doposud vyvíjí svojí činnost.

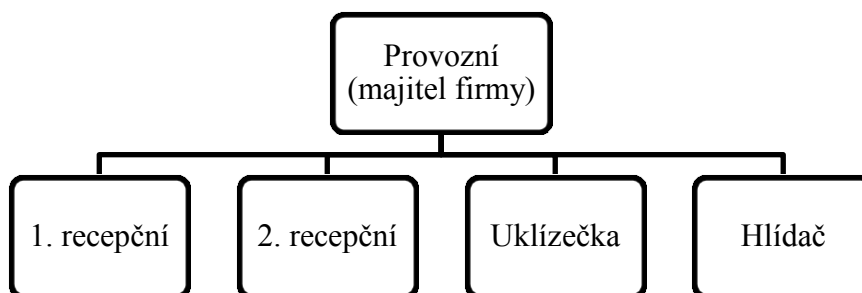
Slavnostní otevření Sportovního a relaxačního centra „Na Císařství“ proběhlo v listopadu 2005. Nabízenými službami byl tenis na dvou venkovních kurtech, plážový volejbal a badminton na kurtu uvnitř budovy. Relaxační služby zahrnovaly solnou jeskyni a dvě sauny. Dále bylo otevřeno i ubytování pro zákazníky ve třech dvoulůžkových pokojích. V roce 2007 se zvyšujícím se zájmem o hru badmintonu proběhla stavba nové nafukovací haly namísto venkovního jednoho tenisového kurtu. Pro velký zájem zákazníků byla nutná přístavba budovy v roce 2009, která nabídla zvětšení šatnových kapacit a místa kolem recepce i s posezením.

V dalším roce, tedy v roce 2010, byla započata rekonstrukce objektu vedle firmy, která nyní spadá pod celý komplex a slouží jako ubytovna pro zaměstnance. Díky této rekonstrukci je možné dříve využívané prostory, sloužící jako ubytovna pro zaměstnance, zrekonstruovat na pokoje pro hosty. Tato rekonstrukce je aktuální záležitostí firmy. Po dokončení vznikne z původních tří pokojů nových osm včetně rodinného apartmánu.

3.3 Organizační struktura

Firma jako celek má přibližný počet zaměstnanců 50, avšak pro nás je důležitá pouze část sportovního centra, která disponuje pouze čtyřmi zaměstnanci. Jsou zde dvě recepční, které se střídají podle směn a mají v kompetenci vítání hostů, poskytování informací, vybírání poplatků za služby a dohlížení na dodržování bezpečnosti a sportovního řádu.

Obrázek 3.1 Organizační struktura



Zdroj: Vlastní zpracování.

3.4 Nabídka služeb

Sportovní a relaxační centrum „Na Císařství“ nabízí služby, které je možné předem objednat nebo rezervovat prostřednictvím telefonu či internetu. Provozní doba je denně od desáté hodiny ranní do desáté hodiny večer.

Sportovní nabídka

- Badminton (možnost zapůjčení rakety či koupě badmintonového míče)
- Tenis (možnost zapůjčení rakety a tenisových míčů)
- Nohejbal (možnost zapůjčení míče)
- Plážový volejbal (možnost zapůjčení míče)

Relaxační nabídka

- Sauna
- Solná jeskyně
- Solárium
- Ubytování

Badminton

Je moderní hrou, kterou si v poslední době oblíbil velký počet sportovců. Je možno hrát v nafukovací hale, která je postavena ihned před vchodem do sportovního centra. Nafukovací hala nabízí čtyři kurty. Další osamostatněný kurt je uvnitř centra, kde mají zákazníci svůj klid a nikdo je neruší.

Tenis, nohejbal

Tyto hry je možno hrát pouze v letních měsících, neboť hřiště je vytvořeno z umělého trávníku vysypaného pískem. Nelze provozovat v jiných obdobích či za špatného deštivého počasí, jelikož je na volném prostranství mimo halu.

Plážový volejbal

Další z nabídky sportu je plážový volejbal, který je také jako tenis a nohejbal možno hrát za dobrého letního počasí, neboť stejně tak není v žádné hale, ale volně na otevřeném prostranství. Jedná se o hřiště vytvořené z navezeného jemného písku.

Sauna

V nabídce jsou dva druhy saun. První z nich je sauna klasická finská a druhou je infrakabina. Finská sauna funguje na principu saunových kamen, která vyhřejí místnost na teplotu 100°C o nižší úrovni vlhkosti. Tato sauna je vhodná při onemocnění dýchacích cest a revmatických potíží. Může být však doporučována i k léčbě a prevenci astmatu, revmatismu, nachlazení či poruch prokrvení.

Infrakabina je revolucí v oblasti saunování a péče o tělo. Je určena jak pro potíci, tak léčebné kúry. Je vhodná pro detoxikaci organismu a rehabilitaci. Je vhodná také pro lidi se zdravotními problémy kardiálního systému či astmatiky⁴⁷.

Sauna v konečné míře zajišťuje terapeutické účinky. Zvyšuje rozpínavost tkání. Snižuje ztuhlost končetin, kloubů, zad a svalového napětí. Mírní bolest a stimuluje krevní oběh. Kladně působí při léčbě chorobných zánětlivých procesů kůže⁴⁸. Součástí saun by měl být ochlazovací bazén či vana pro snížení vysoké tělesné teploty po uskutečnění relaxační služby. Sportovní a relaxační centrum „Na Císařství“ bohužel službou ochlazovacího bazénu ani vany nedisponuje.

Solná jeskyně

Jedná se o místnost postavenou z přírodních kusů soli, která pochází z Mrtvého moře, Černého Moře a Solných dolů Klodawa. Interiér a místní klima jeskyně utišují a léčebně ovlivňují tělo a mysl člověka, který zde pobývá. Léčivé účinky soli jsou známy již několik staletí a v současnosti se k tomuto zdroji zdraví opět vracíme. Ojedinělé mikroklima má blahodárné účinky na zdraví, obranyschopnost a psychiku člověka, neboť se podobá klimatu u moře. Pobyt v solné jeskyni napomáhá při léčení dýchacího ústrojí, poruchy nervového systému, dermatologických problémů, onemocnění krevního oběhu, zažívacích problémů, poruchy imunitního systému a revmatických potíží⁴⁹.

⁴⁷ SPORTOVNÍ A RELAXAČNÍ CENTRUM NA CÍSAŘSTVÍ. Sauna [online]. *Sportcentrum-cisarstvi.cz*, 2013a [cit. 5.3.2013]. Dostupné z: http://www.sportcentrum-cisarstvi.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=49&Itemid=55.

⁴⁸ Tamtéž.

⁴⁹ SPORTOVNÍ A RELAXAČNÍ CENTRUM NA CÍSAŘSTVÍ. Solná jeskyně [online]. *Sportcentrum-cisarstvi.cz*, 2013b [cit. 5.3.2013]. Dostupné z: http://www.sportcentrum-cisarstvi.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=48&Itemid=54.

Solárium

Jedná se o zařízení, které ozařuje lidské tělo UV zářením tzv. umělým „horským sluncem“. Obvykle je použito z kosmetických důvodů pro navození tmavého zbarvení kůže, které je podobné jako při opalování na slunci.

Ubytování

Mezi další služby sportovního a relaxačního centra „Na Císařství“ patří ubytování ve třech pokojích o dvou lůžkách s možností dvou přistýlek. Pokoje jsou standardně vybaveny sociálním zařízením, televizí a wifi připojením.

3.5 Zaměstnanci

Firma VAPES CE, s.r.o. jako celek je vedena panem Ladislavem Čechotkou, který je zároveň i majitelem a má na starost kolem padesáti zaměstnanců. Nelze jednoznačně uvést počet, neboť podle zakázek se tento stav zvyšuje a snižuje. Jeho paní se stará o přidruženou část této společnosti, kterou je výše zmíněné Sportovní a relaxační centrum „Na Císařství“. Zde vykonává zároveň činnost vedoucí provozu. Obstarává všechny potřebné materiály a vyjednává ceny s dodavateli pro hladký chod centra.

Zaměstnanci, kteří patří pod vedoucí provozu, jak bylo výše popsáno, jsou dvě recepční, které zastávají funkce vítání hostů a poskytování potřebných informací nejen v oblasti sportu, ale i relaxace. Dále mají na starost vyúčtovávání zákazníků za poskytnuté služby.

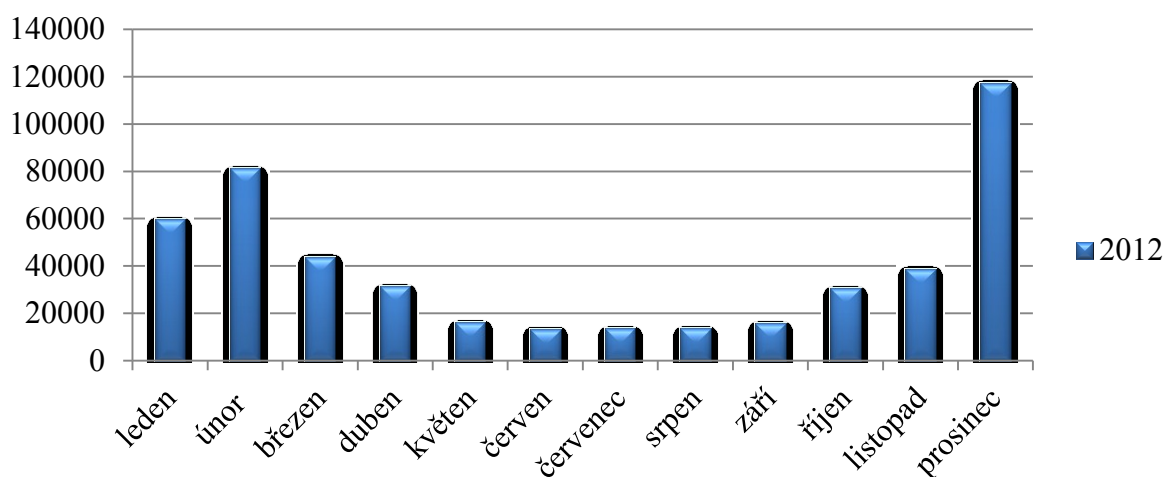
Uklízečka, která pracuje na částečný úvazek a má v popisu práce udržovat čistotu ve všech prostorách sportovního a relaxačního centra včetně kancelářských prostor je třetím zaměstnancem společnosti. Podle potřeby při využití ubytovacích služeb je zajištěn úklid také uklízečkou s příplatky za přesčasy.

Poslední osobu, kterou je nutno uvést je hlídač zajišťující noční hlídání objektu, neboť nafukovací badmintonová hala není levnou záležitostí a osob škodících na majetku druhých je velké množství. Mohlo by tak dojít k úmyslnému zničení haly, vloupání či odcizení věcí z objektu.

3.6 Finanční charakteristika

Na základě žádosti o neuveřejňování dosažených tržeb majitelem podniku bude shrnuta stránka nákladovosti na energie. V grafu 3.1 lze vidět, jak se tyto náklady během roku 2012 měnily. Nejvyšší náklady jsou zaznamenány v zimních měsících, kdy je potřeba téměř nepřetržitě vytápět nafukovací halu a je i zvýšený počet návštěvníků hrajících badminton. V letních měsících je nabídka služeb rozprostřena i na venkovní kurty, které sebou nenesou žádné dodatečné náklady na energii. Lze vidět, že využitelnost venkovních sportovišť začíná měsícem květen a končí v září. Za rok 2012 nejvyšších nákladu na energie a to především vytápěním bylo dosaženo v měsíci prosinec s částkou 117 295,- Kč. V porovnání s náklady v letních měsících a to konkrétně s červencem rozdíl činil 103 788,- Kč. Celkové roční náklady na energie za rok 2012 dosahují částky 474 789,- Kč.

Graf 3.1 Náklady na energie 2012



Zdroj: Vlastní zpracování.

4 Aplikace strategické analýzy

Tato kapitola bude zaměřena na popis jednotlivých výzkumů a aplikaci analýz pro zjištění postavení firmy vůči konkurenci. Budou porovnány nabízené služby s okolními sportovními centry ve vzdálenosti do 15km. Dále budou definovány jednotlivé vlivy, které mohou mít příznivý, ale i nepříznivý dopad na běžný chod podniku.

4.1 Strategické řízení Sportovního a relaxačního centra „Na Císařství“

Aby byla firma prosperující měla by mít na paměti, čeho chce dosáhnout a jakými prostředky se k těmto očekáváním dostat. Vizí našeho podniku je zvyšování nabídky služeb a jejich kvality nejen pro stávající zákazníky, ale i pro zákazníky potencionální. Plán uskutečnění této vize spočívá v neustálých rekonstrukcích a přístavbách, které mají zajistit zákazníkům maximální komfort, jak v rámci sportovního vyžití, tak i v relaxačním a ubytovacím zařízení. Investicemi do nového zařízení a rozvoje podniku chce firma docílit růst počtu návštěvníků a také celkové ziskovosti podniku. Sportovní centrum si tedy klade za cíl vysoký počet spokojených zákazníků při vyrovnaném rozpočtu.

4.2 Strategická analýza okolí Sportovního a relaxačního centra „Na Císařství“

Tyto strategické analýzy budou mapovat souvislosti týkající se podniku a jeho okolí a to jak v makrookolí, tak také i v mikrookolí. Podnik vlivem zjištění, co ho ovlivňuje a je pro něj hrozbou nebo příležitostí, může reagovat lépe na nepředvídatelné změny na trhu. Tyto změny mohou nastat jednak ve státní sféře nebo v konkurenčním boji o postavení na trhu.

4.2.1 Analýza vnějšího okolí Sportovního a relaxačního centra „Na Císařství“

Pro správnou funkčnost a včasné reakce je důležité, aby podnik byl informován o okolním prostředí. K identifikaci tohoto prostředí nám poslouží analýza PESTE, která znázorňuje jednotlivé problémy týkající se firmy z vnějšího prostředí, jimiž jsou:

- Politicko-legislativní faktory,
- Ekonomické faktory,
- Sociální faktory,
- Technologické faktory.

Politicko-legislativní faktory

Základem pro podnikání v České republice je dodržování legislativního rámce, jež je ochranou zájmů spotřebitelů, zaměstnanců, výrobců a jiných zainteresovaných stran. Každého podnikání se dotýkají určité zákony jako obchodní zákoník, občanský zákoník, zákoník práce, zákon o daních z příjmů, zákon o účetnictví, zákon o veřejných zakázkách, zákon o ochraně spotřebitele, zákon na ochranu hospodářské soutěže a další. Mezi další politicko-legislativní faktory patří zákony, vyhlášky a směrnice, které se soustřeďují už na určité obory.

Sportovní a relaxační centrum se řídí stanovenými zákony určenými pro tuto oblast podnikání. Úroveň nabídky sportů a relaxačních procedur je vymezena zákonem č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání. Živnostenský zákon ustanovuje specifika pro živnosti a záležitosti spojené s živnostenským podnikáním. Poukazuje na jednotlivé druhy živností a to všeobecné a zvláštní. Dále upravuje podmínky provozování živností a jejich ukončení. Živnost volná je skupinou, do které spadá naše sportovní a relaxační centrum. Aby mohla být činnost vykonávána je nutno ohlásit jakémukoliv živnostenskému úřadu zahájení podnikání prostřednictvím vyplnění registračního formuláře právnickou či fyzickou osobou. Další podmínkou je splnění všeobecných podmínek provozování živnosti (jedná-li se o právnickou osobu tak statutárním orgánem). V případě právnické osoby je nutno doložit společenskou smlouvu a mít zaplacený správní poplatek před podáním ohlášení.

Jelikož sportovní centrum disponuje službou provozující solárium, tak se musí podle živnostenského podnikání řídit přílohou č. 2 k zákonu č. 455/1991 Sb. o Živnosti vázané. Nestačí, jako v případě celkového vedení sportovního centra, mít zřízenou pouze živnost volnou, ale také musí být splněny podmínky podle zmíněného zákona o živnosti vázané.

Daňová politika

Faktorem, který ovlivňuje nejen fyzické osoby, ale i právní je tzv. úsporný balíček na snížení deficitu státního rozpočtu. Jedná se o příslušné novely zákonů, které byly odsouhlaseny těsně před koncem roku 2012 a nabyly účinnosti od prvního dne roku 2013. Mezi změny, které zaznamenala celá Česká Republika, patří:

- zvýšení současných sazeb daně z přidané hodnoty o jeden procentní bod, tj. na 21% a 15% (tím však byla pouze odložena účinnost, již schválené jednotné sazby daně ve výši 17,5% na rok 2016)⁵⁰.

⁵⁰ VORLÍČKOVÁ PARTNERS. Změny daňových předpisů 2013-2015 [online]. *Vorlickova.com*, 2012 [cit. 8.3.2013]. Dostupné z: <http://www.vorlickova.com/cz/novinky/zmeny-danovych-predpisu-2013-2015>.

Společnosti, zvýšení sazby z přidané hodnoty, vytváří vyšší provozní náklady. Aby organizace byla schopna tyto náklady kompenzovat, musí reagovat zvýšením cen nabízených služeb. V konečném důsledku to pro podnik představuje hrozby ve snížení návštěvnosti zákazníky.

Legislativa o podpoře sportu

Parlament ČR zákonem 458/2011 změnil určení odvodů z hazardu. Příjem státu tvoří 20 procent, 80 procent je příjmem obcí. V následující tabulce 4.1 je znázorněn odhad dopadu novely zákona 202/1990 Sb. a souvisejících zákonů se zákonem 458/2011 Sb. na příjmy obcí a to v obci Horní Suchá, kde se nachází sídlo společnosti. Stávající stav je rozpočítán mezi jednotlivé obce poměrově a nemusí plně odpovídat skutečnosti.

Tabulka 4.1 Odhad dopadu novely zákona na příjmy obce Horní Suchá (v tisících Kč)

Stav roku 2010				Odhad dopadů						Rozdíl
Správní poplatky	Místní poplatky	VPÚ z VHP	Celkem	Odvod z TZ	Odvod ostatní	Odvod celkem	Daně	Správní poplatky	Celkem	
181	236	92	508	1 223	130	1 352	27	42	1 421	913

Zdroj: FINANCOVÁNÍ SPORTU V ČR. Legislativa v ČR [online]. *Olympic.cz*, 2012 [cit. 9.3.2013]. Dostupné z: <http://www.olympic.cz/financovani/financovani-sportu/legislativa.html>

Programy „Státní podpory sportu pro rok 2013“, včetně návrhu na vyhlášení, byly projednány poradou vedení Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy (MŠMT) dne 19. 6. 2012. Na podporu činnosti v oblasti sportu je v návrhu státního rozpočtu na rok 2013 vyčleněno 2 982 784 tis. Kč. Ve srovnání s rokem 2012 je rozpočet ve stejné výši⁵¹.

Financování sportu

Průměrná celková výše finančních prostředků plynoucích ze státních a veřejných zdrojů v letech 2007 – 2011 se pohybovala na úrovni 16,7 mld. Kč. Mezi roky 2010 a 2011 poklesl objem prostředků alokovaných do sportu ze státních a veřejných rozpočtů o téměř 3,2 mld. Kč. Nejvyšší podíl celkových zdrojů pochází z regionální úrovně, a to z obcí

⁵¹ MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ, MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY. Rozdělení státního rozpočtu 2013 v oblasti sportu [online]. *Msm.cz*, 2013 [cit. 9.3.2013]. Dostupné z: www.msm.cz/file/27642_1_1/.

a dobrovolných svazků obcí (DSO), které za sledované období průměrně uvolnily na financování sportu 11,5 mld. Kč⁵².

Ekonomické faktory

Velmi důležitým faktorem pro podnikání malých a středních firem je právě ekonomika. Vlivem nedávné hospodářské krize si firmy prošly, a z velké části ještě stále procházejí, ztíženými podmínkami dalšího rozvoje podnikání. Následkem byla zvýšená míra nezaměstnanosti. Další vlivem kolísání míry nezaměstnanosti je frikční, strukturální, cyklická či sezónní nezaměstnanost. Nezaměstnaní lidé nemají dostatečné prostředky, aby nakupovali přebytké zboží. Zaměstnaní jsou na tom po finanční stránce lépe, ale také neutrácejí, neboť mají zvýšenou averzi k riziku ztráty zaměstnání. S takovým přístupem se snižují tržby většině obchodníků.

Míra nezaměstnanosti v Moravskoslezském kraji se zvýšila v prosinci roku 2012 o 0,7 procentního bodu tedy na 12,3%. Práci tak nemá více jak 78.000 lidí, kteří jsou připraveni ihned nastoupit do zaměstnání. V roce 2011 byla tato nezaměstnanost o 1,1 procentního bodu nižší a činila 11,2% a v evidenci úřadů práce bylo o 7.000 uchazečů méně⁵³.

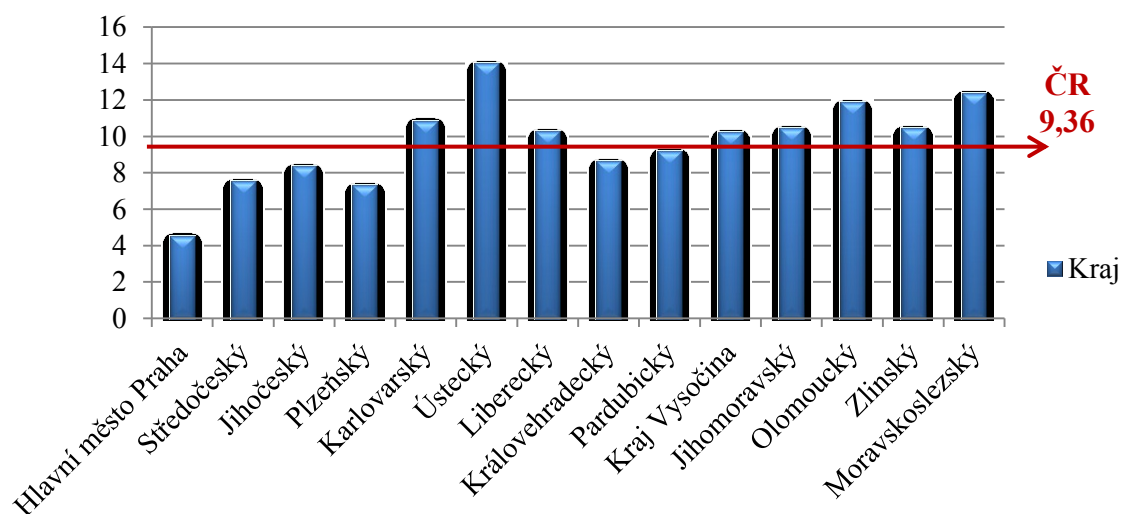
Graf 4.2 porovnává údaje míry nezaměstnanosti MS kraje s Českou republikou z roku 2011. Z grafu je patrné, že míra nezaměstnanosti v Moravskoslezském kraji v porovnání s průměrem v České republice je téměř o 3 procentní body vyšší. Srovnáme-li si údaje o míře nezaměstnanosti v ČR, zjistíme, že na konci roku 2012 dosahovala 9,4% což je 545 311 celkově nezaměstnaných. Kdežto na konci roku 2011 byla tato míra 8,6% a celkový počet nezaměstnaných tak činil 508 451. Můžeme tak odvodit, že za poslední rok se míra nezaměstnanosti zvedla o 0,8 procentního bodu a zvýšila tak celkovou nezaměstnanost o 36 860 lidí⁵⁴.

⁵² ČESKÝ SVAZ TĚLESNÉ VÝCHOVY. Koncepce financování sportu v České republice [online]. *Cstv.cz*, 2012 [cit. 11.3.2013]. Dostupné z: http://www.cstv.cz/zpravy/ostatni/koncepce_financovani_sportu-prezentace.pdf.

⁵³ FINANCE. Míra nezaměstnanosti v moravskoslezském kraji [online]. *Finance.cz*, 2013 [cit. 14.3.2013]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/zpravy/finance/376044-mira-nezamestnanosti-v-moravskoslezskem-kraji-stoupala-na-12-3-pct/>.

⁵⁴ KURZYCZ. Nezaměstnanost [online]. *Kurzy.cz*, 2013a [cit. 14.3.2013]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/?G=4&A=2&page=1>.

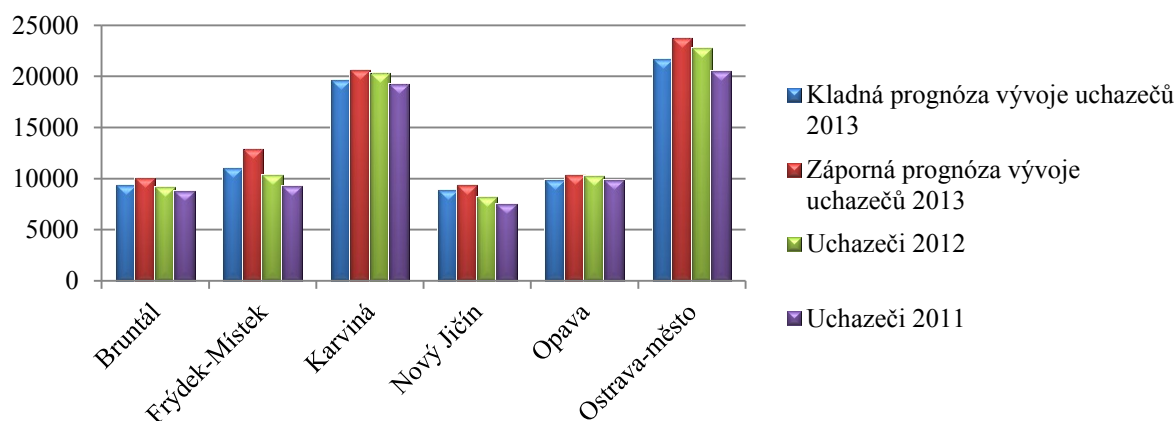
Graf 4.2 Míra nezaměstnanosti v krajích ČR k 31.12.2012 (v procentech)



Zdroj: ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Míra nezaměstnanosti podle MPSV [online]. *Czso.cz*, 2013 [cit. 9.3.2013]. Dostupné z: http://www.czso.cz/xk/redakce.nsf/i/mira_nezamestnanosti_podle_mpsv_k_31_12_2012.

Moravskoslezský kraj se řadí mezi kraje s největším postižením nezaměstnaností. K 31. 12. 2012 je na druhém místě hned po Ústeckém kraji. Dlouhodobá nezaměstnanost má negativní dopad také na psychiku nezaměstnaných, kteří mohou upadat v depresivní stavy a pocity marnosti. Po počátečním šoku způsobeném násilnou změnou života, nezaměstnaní často mobilizují své síly a snaží se svou situaci změnit. Pokud ovšem nenajdou řešení, postupně rezignují, upadají do apatie. Sportovní a relaxační centrum „Na Císařství“ je ovlivňováno nezaměstnaností především v rámci okresu Karviná, kterou přibližuje graf 4.3.

Graf 4.3 Nezaměstnanost v jednotlivých okresech MS kraje (v tisících)



Zdroj: MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. Zpráva o situaci na trhu práce v Moravskoslezském kraji [online]. *Portal.mpsv.cz*, 2013 [cit. 9.3.2013]. Dostupné z: <http://portal.mpsv.cz/upcr/kp/msk/analyzy/otkraj1212.pdf>

Z rozdělení počtu nezaměstnaných na jednotlivé okresy v rámci MS kraje vyplývá, že nejvyšší nezaměstnanosti dosahuje okres Ostrava. Druhým okresem s nejvyšší nezaměstnaností je okres Karviná s celkovým počtem 20 319 nezaměstnaných osob. Jak je možno vidět, počet nezaměstnaných v Karviné se z roku 2011 na 2012 zvýšil o téměř tisíc uchazečů, ale volných pracovních míst naopak o necelou polovinu ubylo. V roce 2011 bylo 834 a v dalším roce 2012 bylo pouze 497 volných pracovních míst.

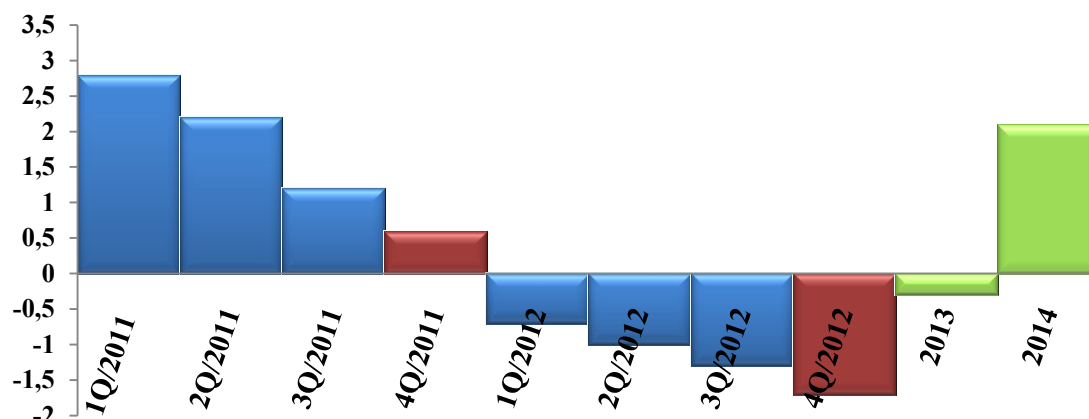
Nezaměstnanost v okrese Karviná dosahuje tedy vysokých hodnot, což znamená, že v případě potřeby další pracovní síly by neměla mít firma problém nalézt nové zaměstnance. Zároveň vzhledem k vysoké nezaměstnanosti klesá ochota obyvatel utrácet za sportovní aktivity a lidé tak vyhledávají co nejlevnější varianty sportovního vyžití. Důsledkem nezaměstnanosti je postupný úpadek, ztráta sebedůvěry, ztráta smyslu každodenní činnosti, konflikty v běžném sociálním styku, zhoršení duševního a tělesného zdraví. Sportovní a relaxační vyžití by mohlo být způsobem jak se odreagovat od každodenní rutiny a stresu, a to nejen pro nezaměstnané ale i pro pracující. Pro nezaměstnané se špatnou finanční stránkou mohou být řešením programy zdravotních pojišťoven podporující zdravý životní styl. Příkladem může být Revírní bratrská pokladna nabízející program „Zdraví 90“, v rámci kterého je možno využít příspěvek ve výši 500 Kč na sportovní a relaxační služby.

Hrubý domácí produkt (HDP)

Hrubý domácí produkt očištěný o cenové a sezónní vlivy poklesl v roce 2012 podle přesnějšího odhadu o 1,2%. HDP klesalo během všech čtvrtletí, a to jak v meziročním srovnání tak i mezičtvrtletně. Ekonomická recese se během roku postupně mírně prohlubovala. Hlavní příčinu negativního vývoje nese klesající poptávka tuzemských domácností po zboží a službách pro konečnou spotřebu, ale také investorů po fixním kapitálu. Zahraniční obchod nebyl schopen kompenzace domácí poptávky přes neustále zvyšující se aktivní saldo. V běžných cenách byl v minulém roce v tuzemské ekonomice vytvořen HDP vyčíslený na 3 844 mld. Kč, což bylo pouze o 0,1% větší než v roce 2011⁵⁵.

⁵⁵ KURZYCZ. Hdp [online]. Kurzy.cz, 2013b [cit. 15.3.2013]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/>.

Graf 4.4 Meziroční vývoj HDP v letech 2011-2012 včetně prognózy na rok 2013-2014 (v procentech)



1. Zdroj: KURZYCZ. Hdp [online]. *Kurzy.cz*, 2013 [cit. 15.3.2013]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/>.

2. Zdroj: ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. Prognóza HDP [online]. *Cnb.cz*, 2013 [cit. 15.3.2013]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/#HDP

Výdaje domácnosti se hlavně podílely na poklesu domácí poptávky, které se v ročním úhrnu meziročně snížily ve stálých cenách o 3,5%. Domácnosti vydaly méně než před rokem také i v běžných cenách o 1,3%. V loňském roce značně klesl zájem o předměty dlouhodobé spotřeby jako automobil, nábytek a další. Také se snížily výdaje na potraviny, nealkoholické i alkoholické nápoje, prostředky na opravu bytů a další zboží a služby. V důsledku negativního vývoje ve 2. polovině roku 2012, kdy došlo k meziročnímu snížení tvorby hrubého fixního kapitálu o 1,6% poklesly investice do dopravních prostředků a budov a to i přes snížení těchto komodit pod úroveň předchozího roku. Jedinou pozitivní složkou na HDP byl minulý rok zahraniční obchod⁵⁶.

Prognózy na aktuální rok a rok 2014 jsou optimistické a představují zvrat v neustálém poklesu, který byl v roce 2012. Míra HDP by se měla podle odhadu zvednout nyní v tomto roce na -0,3% a v roce příštím dokonce až na 2,1%.

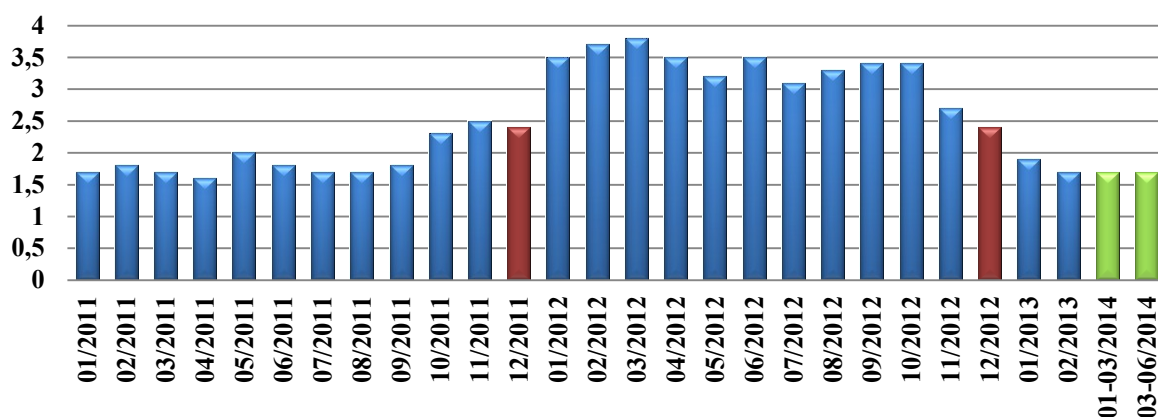
Růst HDP má pozitivní vliv nejen na podnik, ale také na spotřebitele. Roste-li HDP, zvyšuje se tak životní úroveň spotřebitelů, čímž se může zvýšit jejich zájem o sportovní a relaxační služby. Hospodářský růst je rovněž příznivý pro podnik, neboť má za následek vyšší zisk podniku.

⁵⁶ KURZYCZ, ref. 52

Míra inflace

„Míra inflace je vyjádřena přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen, která vyjadřuje procentní změnu průměrné cenové hladiny za 12 posledních měsíců proti průměru 12-ti předchozích měsíců. Tato míra je vhodná při úpravách nebo při posuzování průměrných veličin. Bere se v úvahu zejména při propočtech reálných mezd, důchodů apod.“⁵⁷.

Graf 4.5 Meziroční míra inflace včetně prognózy na 1. a 2. čtvrtletí 2014



1. Zdroj: KURZYCZ. Inflace [online]. *Kurzy.cz*, 2013 [cit. 16.3.2013]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/?G=4&A=2&page=1>.
2. Zdroj: ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. Prognóza inflace [online]. *Cnb.cz*, 2013 [cit. 16.3.2013]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/#inflace

Průměrná míra inflace vyjádřena přírůstkem indexu spotřebitelských cen v roce 2012 proti průměru roku 2011 byla 3,3%, což je o 1,4 procentního bodu více než v roce 2011 a zároveň nejvyšší hodnota za poslední čtyři roky. Z grafu je patrné, že míra inflace nyní opět pomalu klesá vlivem růstu meziročních spotřebitelských cen v únoru na 1,7% z 1,9% v lednu⁵⁸. Prognóza na první polovinu roku 2014 nám ukazuje neměnnou výši inflace s tou dnešní, která je 1,7%.

Růst poptávkové části inflace znamená, že podniky, které v dané zemi působí, jsou úspěšné, a proto roste poptávka po jejich výrobcích či službách. Podnik si pak tedy může

⁵⁷ ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Inflace – druhy, definice, tabulky [online]. *Czso.cz*, 2013a [cit. 17.3.2013]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira_inflace.

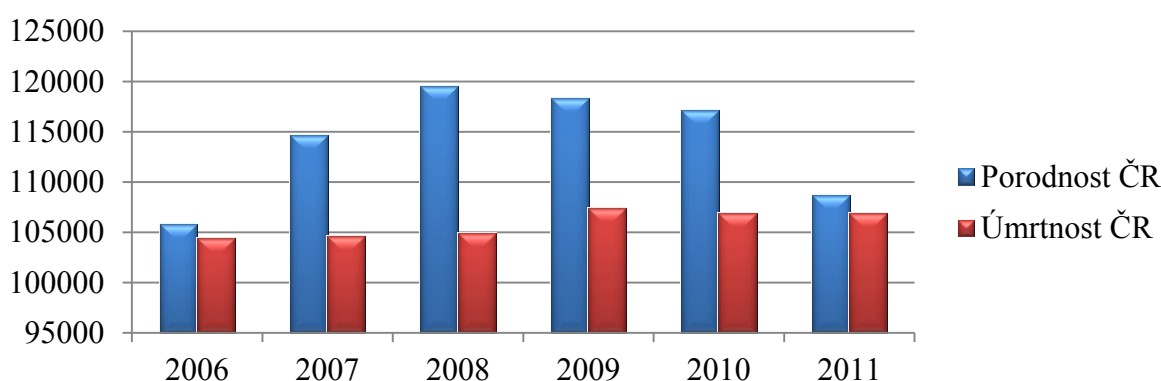
⁵⁸ KURZYCZ. ČR-spotřebitelské ceny v prosinci mírně rostly, za celý rok 2012 o 3,3% [online]. *Kurzy.cz*, 2013c [cit. 17.3.2013]. Dostupné z: <http://zpravy.kurzy.cz/345147-cr-spotrebitelske-ceny-v-prosinci-mirne-rostly-za-cely-rok-2012-o-3-3/>.

dovolit zvedat ceny, a tím pádem vydělá i více peněz, které může dále investovat např. do rozšíření firmy nebo zkvalitnění služeb.

Sociální faktory

Tyto faktory jsou velmi důležité v ovlivňování firmy. Popisují celkové prostředí obyvatelstva, tzn. životní styl, věk, pohlaví, migraci atd. Počet obyvatel v České republice k 31. prosinci 2012 činil 10 516 125. Jak uvádí graf 4.6, v roce 2011 bylo zaznamenáno 108 673 živě narozených dětí. Tento počet narozených se již třetím rokem postupně snižoval. V letech 2009-2010 byl meziroční pokles o 1,2 tisíce, v roce 2011 se již narodilo o 8,5 tisíce dětí méně než v roce předchozím. Na druhou stranu úmrtnost v roce 2011 byla 106,8 tisíc osob, což byl stejný počet jako o rok dříve⁵⁹.

Graf 4.6 Porodnost & úmrtnost 2006-2011

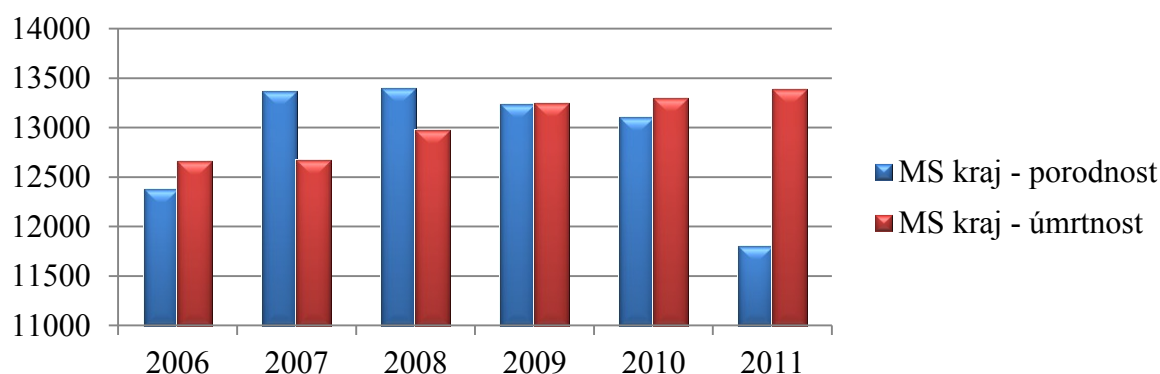


Zdroj: ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Vývoj obyvatelstva České republiky v roce 2011 [online]. Czso.cz, 2013 [cit. 17.3.2013]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/publ/4007-12-r_2012.

Dnešní doba se čím dál víc zaměřuje na zdravou výživu a zdravý životní styl proto je pro Sportovní a relaxační centrum „Na Císařství“ důležitá demografická skladba obyvatelstva. Velkou část zákazníků tvoří mladí lidé, ale právě vlivem zdravého životního stylu přibývají i starší ročníky. Jelikož podnik má v nabídce také solnou jeskyni a saunu je tak přilákán větší zájem nejen osob trpících onemocněním dýchacího ústrojí či jiným problémem, ale i osob využívající služby jako preventivní či relaxační.

⁵⁹ ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Vývoj obyvatelstva České republiky v roce 2011 [online]. Czso.cz, 2013b [cit. 17.3.2013]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/publ/4007-12-r_2012.

Graf 4.7 Porodnost & úmrtnost v Moravskoslezském kraji 2006-2011



Zdroj: ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Veřejná databáze [online]. *Vdb.czso.cz*, 2013 [cit. 17.3.2013]. Dostupné z: http://vdb.czso.cz/vdbvo/maklist.jsp?kapitola_id=19&expand=1&vo=graf.

V rozdělení porodnosti a úmrtnosti na kraj Moravskoslezský, v němž sídlí sportovní a relaxační centrum, je vidět rostoucí trend úmrtnosti. Kraj, v porovnání s ostatními kraji, dosahuje nejvyšších hodnot úmrtnosti. Na druhém místě je za rok 2011 s počtem 12 621 úmrtí Středočeský kraj. Nemalý podíl na tomto faktoru má struktura kvality ovzduší. Z grafu je možno vyčíst značný propad v porodnosti v MS kraji. Původní rostoucí směr se obrátil v klesající v roce 2011, kdy klesl oproti předchozímu roku 2010 o 1 292 porodů.

Následující tabulka 4.8 popisuje vývoj věkového složení v okrese Karviná v letech 2006 až 2011. Jak je možno vidět průměrný věk má rostoucí charakter, ale celkový počet obyvatel v okrese Karviná klesá. Věkové skupiny o nejvyšším počtu obyvatel od roku 2006 až 2011 jsou mezi 25-34. rokem a 35-44. rokem života. Dále důležitým faktorem je věková kategorie nad 65 let, která se za zkoumané období zvýšila o 5,2 tisíce. Stárnutí populace v Moravskoslezském kraji viz příloha číslo dva.

Tabulka 4.8 Věkové složení obyvatelstva v okrese Karviná za období 2006–2011 (v tis.)

Věková skupina / rok	2006	2007	2008	2009	2010	2011
0 až 14 let	39,3	38,7	37,9	37,5	37,4	36,7
15 až 24 let	38,5	38,4	37,8	37,0	35,4	33,0
25 až 34 let	42,3	41,9	41,1	39,9	39	36,5
35 až 44 let	41,7	42,2	42,2	41,6	40,9	39,4
45 až 54 let	38,7	38,8	39,1	39,6	39,1	38,3
55 až 64 let	36,2	36,6	36,6	36,4	36,8	36,7
65 a více let	37,3	38,9	40,1	41,3	41,9	42,5
Celkem	274	275,5	274,8	273,3	233,1	263,1
Průměrný věk	39,7	40,0	40,3	40,6	40,8	41,3

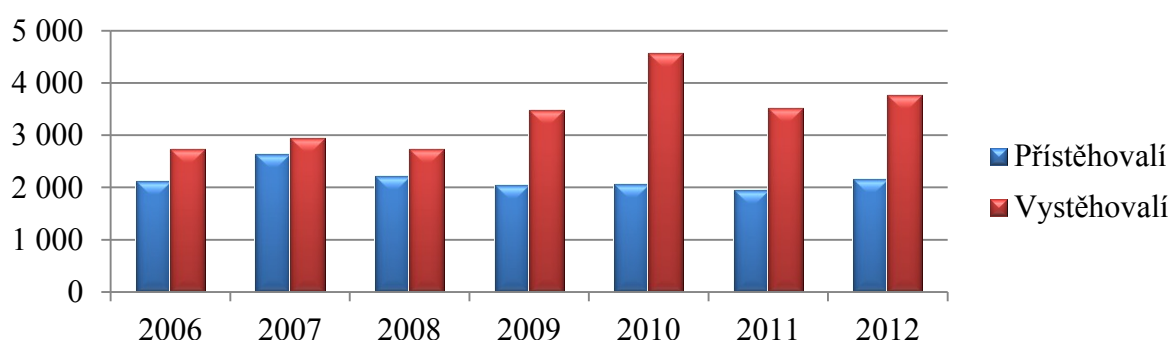
Zdroj: ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Věkové složení obyvatelstva [online]. *Czso.cz*, 2012 [cit. 19.3.2013]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/publ/4003-12-r_2012, vlastní zpracování.

Věkové složení obyvatelstva ovlivňuje Sportovní a relaxační centrum „Na Císařství“, neboť podle toho může stanovit, která věková skupina bude cílovými zákazníky. Ve výše uvedené tabulce lze vidět příležitosti pro organizaci ve zvyšujícím se počtu obyvatel starších 65 let. Společnost by se měla z velké části orientovat na tuto cílovou kategorii nabídkou relaxačních služeb.

Migrace obyvatelstva

Mezikrajskou migrací ztratil Moravskoslezský kraj v posledních letech 41 353 obyvatel. Nejvýraznější rozdíl je v posledních pěti letech, kdy kraj ztratil 14 510 obyvatel. Celkový migrační pohyb v Moravskoslezském kraji v průběhu let 1991 až 2010 činil 495 118 obyvatel. Vnitrokrajská migrace se na celkovém migračním pohybu podílí z 66%. V rámci obce s rozšířenou působností (ORP) je tento podíl čtvrtinový, nicméně se projevuje rostoucí tendence migračních pohybů v rámci správních obvodů obcí s rozšířenou působností (SO ORP)⁶⁰.

Graf 4.9 Migrace obyvatelstva v okrese Karviná 2006-2012



1. Zdroj: ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Veřejná databáze – Pohyb obyvatel [online]. *Vdb.czso.cz*, 2013 [cit. 19.3.2013]. Dostupné z: http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?childsel0=3&cisl0tab=MOS+B05&kapitola_id=5&voa=tabulka&go_zobraz=1&childsel0=3&pro_2_37=CZ0803&aktualizuj=Aktualizovat.
2. Zdroj: ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Stav a pohyb obyvatelstva v ČR v roce 2012 [online]. *Czso.cz*, 2013 [cit. 19.3.2013]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/2012ediciplan.nsf/p/4001-12>.

Jak je možno vidět v grafu 4.9, počet vystěhovalých osob do roku 2010 nabýval rostoucího směru. Naopak počet přistěhovalých se do roku 2011 spíše snižoval. Nežádoucím faktorem je poměr mezi přistěhovalými a vystěhovalými, kde je vidět většinou téměř 50%

⁶⁰ HRUŠKA, Lubor a kol. *Socioekonomický atlas Moravskoslezského kraje*: Ostrava: ACCENDO, 2012. 82 s. ISBN 978-80-904810-6-0, s. 18.

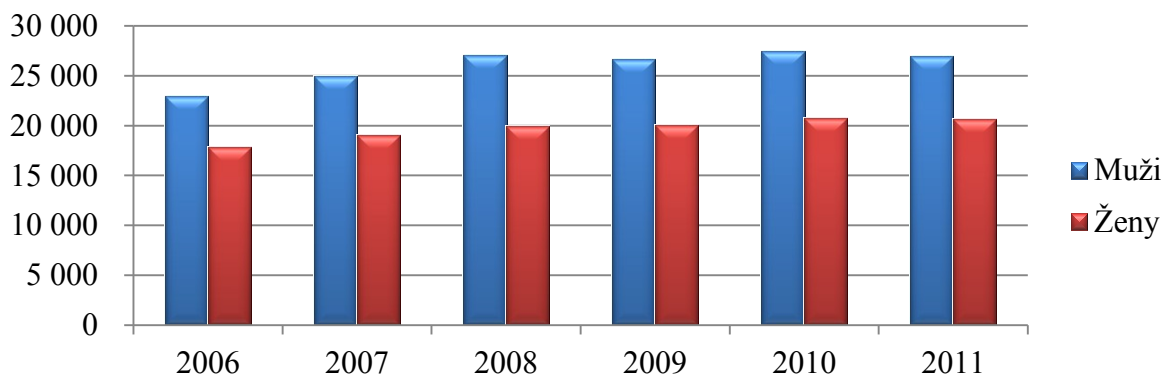
rozdíl. V konečném důsledku se počet obyvatel v okrese Karviná pořád snižuje. Lidé se stěhují za práci, či z dalších důvodů, do okolních krajů.

Ve městě Karviná došlo vlivem migrace k úbytku obyvatel. V tomto případě se však jedná o migraci lidí převážně v produktivním věku. Podobná situace je v celém SO ORP Karviná. V Havířově dříve nazývaném „město mladých“ dnes rapidně přibývá seniorů a sociálně slabých. Migrace z SO ORP MS kraje, která směřuje mimo kraj, ve většině případů míří do Prahy, v případě SO ORP Ostrava je dokonce druhým nejčastějším migračním cílem vůbec⁶¹.

Průměrné hrubé mzdy

Průměrná hrubá mzda představuje podíl mezd bez ostatních osobních nákladů připadající na jednoho přepočteného zaměstnance. Jedná se o přepočet průměrného evidenčního počtu zaměstnanců ve fyzických osobách podle délky jejich pracovních úvazků na zaměstnavatelem stanovenou (plnou) pracovní dobu. Do mezd se zahrnují základní mzdy a platy, příplatky a doplatky ke mzdě nebo platu, prémie a odměny, náhrady mezd a platů, odměny za pracovní pohotovost a jiné složky mzdy nebo platu, které byly v daném období zaměstnancům zúčtovány k výplatě⁶².

Graf 4.10 Vývoj mezd v Moravskoslezském kraji 2006-2011



Zdroj: ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Moravskoslezský kraj - mzdy [online]. Czo.cz, 2013 [cit. 21.3.2013]. Dostupné z: <http://www.czo.cz/x/krajedata.nsf/oblast2/mzdy-xt>.

Podíváme-li se na výše uvedený graf 4.10, vidíme spíše kolísavý trend průměrných hrubých mezd v Moravskoslezském kraji za období 2006 až 2011. Tento trend je u mužů více kolísavý než u žen. Průměrné hrubé mzdy mužů dosahují většinového rozdílu přes 6 tis. Kč

⁶¹ HRUŠKA, Lubor a kol, s 18.

⁶² ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Průměrná mzda [online]. Czo.cz, 2013c [cit. 21.3.2013]. Dostupné z: http://www.czo.cz/x/krajedata.nsf/krajemetodika/xt#prumerna_mzda.

v porovnání se mzdami žen. Rozdíl mezi průměrnou hrubou mzdou v roce 2006 a 2011 činí 3 924,- Kč u mužů a u žen je to 2 871,- Kč.

Společnost v takových podmínkách může spatřovat příležitost v postupně větším bohatství obyvatel Moravskoslezského kraje a očekávat tak vyšší návštěvnost. Při vyšších mzdách si lidé dovolí vydávat více peněz na zdraví, sport a relaxaci.

Životní úroveň a trávení volného času

Většina lidí hodnotí současnou životní úroveň své domácnosti jako dobrou. Na dražší věci si lidé raději ušetří, nebojí se ani půjček, ale nechtějí utrácet své úspory, vyplývá to z průzkumu agentury STEM. Jako dobrou svou současnou životní úroveň hodnotí 58 procent obyvatel České republiky. Velmi špatně na tom podle svého mínění je pouze sedm procent lidí. Hodnocení životní úrovně je podle sociologů výrazně ovlivněno vzděláním, s vyšším dosaženým vzděláním se tak zvyšuje i podíl pozitivních hodnocení životní úrovně. Z průzkumu vyplývá, že lidé s vysokoškolským vzděláním jsou se svou životní úrovní spokojeni až dvakrát častěji než lidé se základním vzděláním⁶³.

Volný čas lze označit za dobu, kterou trávíme mimo práci a mimo další povinnosti. Je to čas, který máme možnost věnovat svým zájmům, zálibám a aktivitám. Někteří tráví volný čas spolu s rodinou či partnerem, jiní si jej vyhražují pro sebe. Většina lidí pociťuje spíše nedostatek volného času. O lidech, kteří jsou v důchodu, se naopak říká, že mají tolik volného času, že nevědí co s ním⁶⁴.

Z výzkumu prováděného Respekt institutem v roce 2010 byly požádány osoby starší 50 let o zhodnocení trávení svého volného času. Z výsledků vyšlo, že 89% respondentů je spokojeno s trávením volného času a pouze malá část (11%) je spíše nebo zcela nespokojena. Osoby ekonomicky aktivní a lidé v důchodu jsou podobně spokojeni s trávením volného času. Kladnou odpověď dalo přibližně 95% osob. Naopak menší spokojenost vykazují nezaměstnaní (16%). Ačkoli nezaměstnaní mají více volného času, důvodem nespokojenosti může být nedostatek prostředků k jeho aktivnímu trávení⁶⁵.

Z těchto průzkumů vyplývá, že jsou cílové skupiny pro Sportovní a relaxační centrum „Na Císařství“ spokojeny se svým trávením volného času. Nejen osoby ekonomicky aktivní si najdou čas pro své koníčky a záliby, ale také osoby v důchodovém věku se stále více věnují

⁶³ KARVINÁ. Většina lidí je s životní úrovní své domácnosti spokojená [online]. *Karviná.regiony24.cz*, 2012 [cit. 25.3.2013]. Dostupné z: <http://karvina.regiony24.cz/45-165898-stem--vetsina-lidi-je-s-zivotni-urovni-sve-domacnosti-spokojena>.

⁶⁴ BOČKOVÁ, Lenka a kol. *50+ Aktivně – Fakta inspirace a rady do druhé poloviny života*. Praha: RESPECT institut, 2011. 95 s. ISBN 978-80-904153-2-4, s. 130.

⁶⁵ Tamtéž, s. 131.

svému zdraví a relaxaci. Příležitostí pro podnik může být také věková skupina do 15 let, kdy mohou děti využívat solnou jeskyni např. jako skupina v rámci školních akcí nebo zájmových kroužků apod. Zároveň sportovní hřiště je možno poskytovat zájmovým kroužkům pro děti, neboť nejčastěji děti volí sportovní zájmové kroužky dle sociologického průzkumu volnočasových aktivit dětí a mládeže.

Oblastní rozložení obyvatelstva

Okres Karviná je situován v severovýchodní části Moravskoslezského kraje a má rozlohu 356 km². Tato velikost jej činí čtvrtým nejmenším okresem v ČR. Sídlo podniku je v Horní Suché, která má 4511 obyvatel. Nejbližším městem je Havířov se 78 503 obyvateli, a Karviná s 58 833 obyvateli. Další hraniční obce jsou Albrechtice, které mají téměř čtyři tisíce obyvatel, Stonava s necelými dvěma tisíci obyvateli a poslední sousedící obec je Těrlicko s počtem obyvatel přes čtyři tisíce. Pro stanovenou zkoumanou konkurenční oblast v okolí 15km, ještě spadá i město Orlová s počtem obyvatel 30 988⁶⁶.

Technologické faktory

Technologické faktory v Sportovním a relaxačním centru „Na Císařství“ mohou působit jak v zimních, tak i v letních měsících. Nafukovací sportovní hala je z hlediska nákladovosti více náročná na vytápění v zimních měsících, a když teploty dosahují dlouhodobě nízkých hodnot, než je pro dané období obvyklé zvyšují se náklady, které se nedaly předem očekávat. Například v zimním období, když je velké množství sněhu, musí být hala vytápěny i mimo provozní dobu, aby těžký sníh pokrývající plochu nafukovací haly roztál a nezatěžoval celkovou konstrukci. Již v minulosti se stalo, že se hala vlivem těžkého sněhu zřítila, což přineslo další náklady na opravu. V létě je negativním faktorem zase naopak vysoká teplota, což takřka nedovoluje využívání nafukovací haly, neboť bohužel nedisponuje klimatizačním zařízením. Použitelnost v průměrných vnitřních teplotách až ke 40°C je nejen nezdravá, ale také ovlivňuje herní soustředěnost. Tím klesá poptávka po sportovních aktivitách ve Sportovním a relaxačním centru „Na Císařství“ a zákazníci volí jiné sportovní haly, které disponují klimatizací.

Aktuální záležitosti v modernizaci technologie je zakoupení nového systému, který dovoluje registraci a objednání sportovní činnosti či relaxační procedury z domova prostřednictvím internetu. Zákazníci mají své konto, na které si předem vkládají peníze a po

⁶⁶ ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Počet obyvatel v obcích k 1.1.2012 [online]. Czo.cz, 2013d [cit. 25.3.2013]. Dostupné z: <http://www.czo.cz/csu/2012edicniplan.nsf/p/1301-12>.

objednávce se jim z tohoto konta peníze odečítají. Tento systém navíc zajišťuje lepší přehlednost v četnosti návštěv zákazníků. Hlavní prioritou pro podnik je úspora energie, neboť systém je napojen i na osvětlení v hale, a pokud není uskutečněná žádná objednávka sportovní činnosti nebo relaxační procedury, tak systém nerozsvítí světlo v dané místnosti. Další výhodou je přehlednost realizovaných aktivit pro zaměstnavatele. Recepční vkládá do systému nově příchozího zákazníka, který neměl rezervaci vytvořenou předem a až po zaplacení se v hale rozsvítí světlo, jinak nemohou uskutečnit sportovní činnost. Dochází tak tedy i ke kontrole zaměstnance.

Moderních technologií by se dalo využít také nejen v oblasti pro sportovní aktivity, ale také pro vybavení sprch a kancelářských prostor či zvýšení bezpečnosti prostřednictvím alarmu, kamer atd.

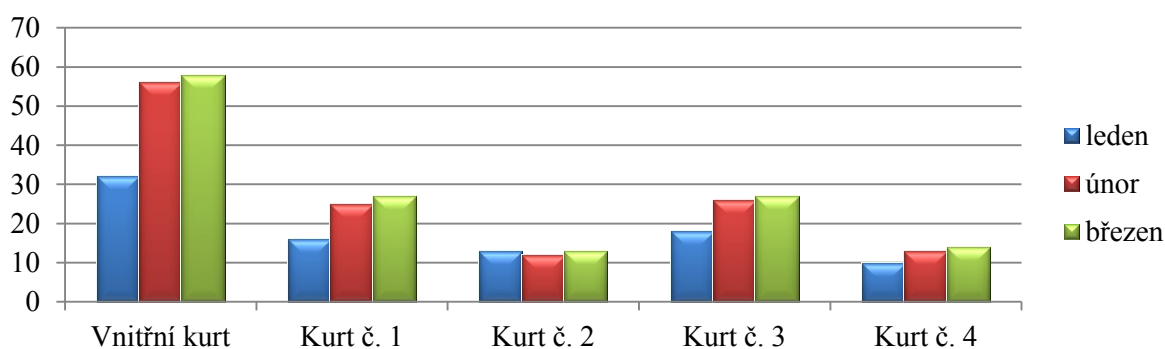
4.2.2 Analýza oborového okolí Sportovního a relaxačního centra „Na Císařství“

Zjištění faktorů oborového okolí pomůže pro specifikaci strategie z pohledu zákazníků, dodavatelů a konkurence. Jedná se o nalezení možných příležitostí, ale i hrozeb v jednotlivých sektorech.

Sektor zákazníků

Tuto kategorii tvoří všechny věkové skupiny. Od nejmladších až po ty nejstarší, neboť sportovní a relaxační centrum nabízí vyžití jak pro mladé především v oblasti sportu, tak i pro seniory formou relaxace. Není přímo dáno, že sportovní činnosti musí využívat mladí lidé a starší generace zase relaxace. Samozřejmě se tyto služby vzájemně prolínají. Z nově vzniklého interního systému, který byl výše popsán v technologických faktorech, můžeme zjistit vytíženost jednotlivých sportovišť a relaxačních místností. Jelikož tento systém byl zaveden začátkem nového roku 2013, data uvádí vytíženost pouze za měsíce leden až březen. Dále zde nebude popsána nulová vytíženost sportovišť nacházejících se na volném prostranství kolem budovy, tzn. tenisový, nohejbalový a plážový kurt. Tyto data budou známa až po letní sezóně roku 2013. Vytíženost relaxačních služeb nebude uvedena, neboť dosahuje nízkých hodnot a nemá žádnou vypovídací hodnotu. Pouze můžeme zmínit, že návštěvnost solné jeskyně je vyšší než ostatních služeb.

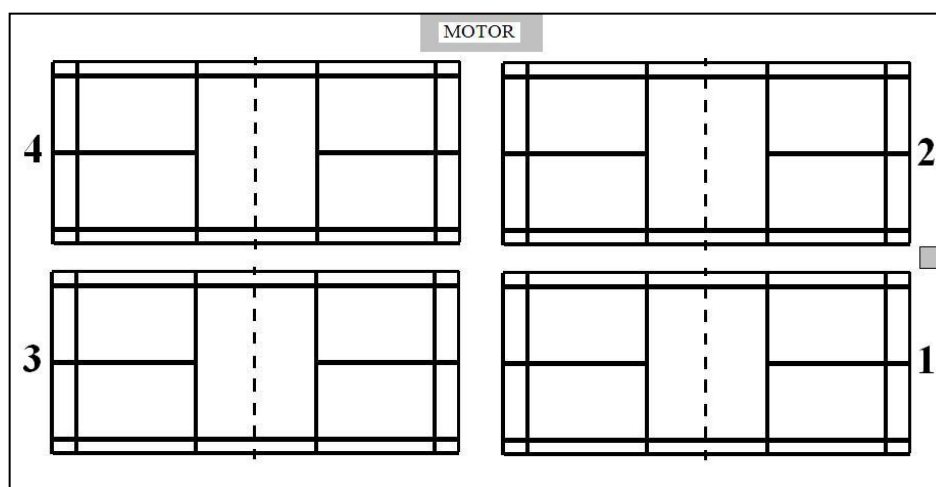
Graf 4.11 Vytíženost badmintonových kurtů leden – březen 2013 (v procentech)



Zdroj: Vlastní zpracování.

Vnitřní kurt se nachází uvnitř budovy a je také klimatizován, naopak kurty číslo jedna až čtyři se nachází v nafukovací venkovní hale, která nedisponuje klimatizací. Na grafu 4.11 lze vidět, jak se odlišují jednotlivé kurty hracím vytížením zákazníků. Vnitřní kurt je v poměru s ostatními o téměř 50% více využíváný. Vyšší využití vnitřního kurtu je důvodem lepšího hracího prostředí. Faktory určující hrací prostředí jsou pro badminton především výška stropu, dobré světelné podmínky a nulové okolní vlivy. Kurty číslo dva a čtyři jsou nejméně využívány mezi hracími poli v nafukovací hale. Důvodem nerovnoměrného vytížení badmintonových kurtů uvnitř nafukovací haly je rozmístění těchto kurtů. Podle obrázku 4.12 dále vidíme rozmístění jednotlivých kurtů. Kurty dva a čtyři se nacházejí v blízkosti motoru, který vhání vzduch do haly a udržuje tlak, aby nespadla. Tento motor má vliv na hru a pokročilý hráč tento rozdíl znatelně pocítí, neboť na jedné straně mu protivítr snižuje dráhu letu badmintonového míče, a na straně druhé naopak prodlužuje dráhu letu, neboť je po větru.

Obrázek 4.12 Rozložení badmintonových kurtů v nafukovací hale



Zdroj: Vlastní zpracování.

Podnik jako svou příležitost může pro zvýšení využití všech kurtů zrealizovat již připravený plán nové zděné sportovní haly. Dojde ke zvýšení počtu hracích ploch a bude také možné využití haly i pro jiné sporty než pouze pro badminton. Stavbou nové zděné sportovní haly by měly vzniknout větší prostory pro hru badmintonu, a to především co se týče výšky stropu a dále zajištění klimatizačních zařízení. Tenis je možné hrát, ale pouze v letních měsících za dobrého počasí naopak v hale tento problém odpadá a zvýší tak využití haly. Hrací plocha v rámci nové zděné haly bude také určena pro nohejbal a volejbal. Znamená to tedy, že nyní bude možno využívat služeb Sportovního a relaxačního centra „Na Císařství“ i v zimních měsících na sporty, které byly dříve určeny pouze pro letní měsíce, a to za příznivých klimatických podmínek.

Sektor dodavatelů

Společnost ovlivňují také dodavatelé. Nejvýznamnější skupinu tvoří poskytovatelé energetických služeb. Dříve byla již popsána výše nákladu na energie v charakteristice Sportovního a relaxačního centra „Na Císařství“. Smlouvy o dodávce elektrické energie a dodávkách zemního plynu jsou stanoveny na dobu určitou. Po vypršení těchto smluv si podnikatel může žádat změnu zprostředkovatele služby a snažit se ovlivnit výši ceny.

Sektor konkurence

Toto odvětví podnik nejvíce ovlivňuje, neboť zákazníci si mohou sami vybrat, kde budou provozovat sportovní či relaxační činnosti. Hlavní konkurence ve vzdálenosti do 15km, viz příloha tři, představuje Sportovní hala Horní Suchá, STaRS Karviná, s.r.o., Sportovní hala Žákovská, Sportovní hala Milana Romana a Relax Havířov. Poslední část tvoří Základní škola, Dělnická Karviná - Nové město, Gymnázium a SOŠ Orlová – Lutyně. Školy jsou spíše informativního rázu, neboť jsou financovány z jiných zdrojů než podnikatelské jednotky. Sektor konkurence bude dále podrobněji rozebrán v kapitole analýza konkurence.

4.2.3 Analýza interního okolí Sportovního a relaxačního centra „Na Císařství“

Pro zjištění postavení firmy z hlediska marketingových a distribučních faktorů bude použita metoda 4P (produkt, cena, místo, podpora prodeje), která nám ukáže, jakou firemní politiku zastává sportovní a relaxační centrum. Dále budou popsány faktory podnikových a pracovních zdrojů.

Marketingové a distribuční faktory (4P)

Zde budou popsány produkty, které společnost nabízí jejich charakter a co z těchto produktů patří mezi silné či slabé stránky podniku. Dalším faktorem je cena, ve které bude poukázána cenová politika podniku, kterou se společnost řídí a její dopad na zákazníky, zda se může řadit opět mezi silné či slabé stránky. Marketingový a distribuční faktor, který představuje místo tedy polohu společnosti určuje vhodnost působení v dané lokalitě. To znamená, zda je společnost umístěna na vhodném místě s dobrou dostupností pro zákazníky a jestli právě poloha může být určujícím faktorem pro vyšší návštěvnosti a spokojenosti zákazníků. Poslední zkoumaný faktor je podpora prodeje, kde bude vysvětlena využitelnost distribučních kanálů společnosti. Zda jsou tyto distribuční kanály využívány správně a co mohou přinést podniku.

Produkt

Společnost nabízí produkt ryze nehmotného charakteru formou služby, a tedy nelze si jej objednat domů, ale pro zjištění kvality tohoto produktu musí zákazník dorazit do sídla sportovního centra, kde si službu sám vyzkouší. Nabízené služby byly výše popsány. Mezi doplňkové produkty můžeme zařadit nabídku drobného občerstvení. Výhodou společnosti může být právě nabídka současně jak sportovních, tak relaxačních a ubytovacích služeb na jednom místě. Tyto všechny poskytované služby na jednom místě patří k silným stránkám podniku. Hlavní produkt, který tvoří největší zisky podniku je moderní hra badmintonu.

Cena

Cenová politika společnosti je spíše nákladově orientovaná. Neboť ceny s rostoucími náklady také stoupají. Pro příklad původní cena za hodinu hry badmintonu byla 140,- Kč v roce 2009, ale s rostoucími náklady za energii se cena vyšplhala až na aktuálních 210,- Kč v roce 2013. Cena je často určujícím faktorem pro zákazníky při výběru sportovního centra. Ačkoli společnost s rostoucími náklady zvyšuje i cenu služeb, tak v konečném důsledku to může mít negativní dopad na četnost návštěv zákazníků. Budou vyhledávat střediska v blízkém okolí, kde stejná služba bude poskytována za nižší cenu. Růst cen by tedy představoval slabou stránku podniku a omezení četnosti návštěv zákazníků nahrazením za substituty v odvětví.

Místo

Místem se rozumí sídlo Sportovního a relaxačního centra „Na Císařství“ a jeho dostupnost pro potenciální zákazníky. Centrum se nachází na okraji obce Horní Suchá

v blízkosti křižovatky hlavní silnice směřující na Karvinou, Havířov a Stonavu. Dojezd osobním automobilem je zcela bez komplikací a ze všech zmíněných směrů je lehce dostupný. V blízkosti se také nachází autobusová zastávka jak havířovské městské hromadné dopravy, tak i meziměstské. Tyto faktory určují silné stránky podniku, neboť snadná dostupnost vede k vyššímu zájmu spotřebitelů a k celkově rostoucí četnosti návštěv.

Podpora prodeje

Firma v případě zvýšených zisků tento zisk ihned kumule a investuje do propagace. Jednou z využívaných metod podpory prodeje je hlavně internet a účast na webových portálech, které srovnávají úroveň a nabídku poskytovaných služeb s ostatními sportovními centry v okrese Karviná. Další využívanou metodou propagace byly letáky, které byly umístěny v nákupních vozících na přední straně, kde zákazníci z vnitřní strany mohli vidět informace o sportovním centru a z vnější strany byly informace o hlavní společnosti VAPES CE, s.r.o. Následující forma podpory prodeje byla využita reklamním spotem v rádiu Kiss Morava, v novinové inzerci Mladé fronty, kdy v úterky byly přílohy Havířovsko nebo také v televizním programu „Polar“. Dále byly využívány formy přímé podpory prodeje prostřednictvím zvýhodněných balíčků. Jednalo se například o míč zdarma při zakoupení permanentky na badminton nebo akce nazvaná badminton „220“, kdy zákazník zaplatil 220,- Kč a měl v tom hodinu hry badmintonu a hodinu relaxace podle vlastního výběru z nabízených služeb podniku. Distribuční kanály jsou široce zastoupeny a představují silnou stránku podniku, neboť zákazníci se z mnoha různých zdrojů mohou dozvědět o existenci sportovního centra a jejího sídla.

Faktory podnikových a pracovních zdrojů

Prostřednictvím faktoru podnikových zdrojů bude představen majetek Sportovního a relaxačního centra „Na Císařství“. Nabídka doplňkových služeb je nedílnou součástí při tvorbě celkového zážitku zákazníka. Dalším faktorem je seznámení s pracovními zdroji.

Sportovní a relaxační centrum se skládá z hlavní budovy, ve které se nacházejí kancelářské prostory firmy VAPES CE, s.r.o. i Sportovního a relaxačního centra „Na Císařství“. Dále se v budově nachází restaurace a bytové jednotky, které jsou pronajímány firmou VAPES CE, s.r.o. Místnosti týkající se sportovního centra uvnitř budovy jsou hala s jedním badmintonovým kurtem, solná jeskyně, dvě sauny, solárium, ubytování po dokončení rekonstrukce v osmi pokojích. Součástí sportovního areálu je nafukovací hala se čtyřmi badmintonovými kurty umístěnými na gumových kobercích, jež tvoří hrací plochu.

Tenisový a nohejbalový venkovní kurt s umělým povrchem a plážový volejbal tvoří součást areálu. Doplňkovou službou je parkoviště s přibližným počtem padesáti parkovacích míst. Sportovní centrum poutá pozornost svým zajímavým provedením interiéru vstupní haly.

Sportovní centrum zaměstnává čtyři pracovníky, jak bylo popsáno výše. Dvě recepční, které vykonávají zároveň činnost poskytování drobného občerstvení, jsou pravidelně informovány o dění v podniku a chystaných novinkách. Jejich role je především informovat zákazníky o chystaných akcích a aktuálním dění v podniku. Musí mít základní znalosti z oblasti nabízených služeb a být nápomocny při možných potížích zákazníků během procedur či sportovních výkonů.

4.3 Analýza konkurence Sportovního a relaxačního centra „Na Císařství“

Při neustálém rozvoji trhu musí společnost sledovat své konkurenty. Hlavní konkurenti jsou sportovní organizace poskytující sportovní a relaxační činnosti i včetně ubytování.

Trh je ve sportovním odvětví plný malých, středních i velkých sportovních center. Jejich nabídka se liší většinou jen málo nebo vůbec. V čem se společnosti mohou odlišovat je přístup k zákazníkovi, maximální komfort během sportovního výkonu či design společnosti. Aby se Sportovní a relaxační centrum „Na Císařství“ odlišovalo od konkurence, musí se snažit neustále inovovat.

Mezi konkurenční výhody sportovního a relaxačního centra můžeme zařadit využití služeb sportovních i relaxačních pod jednou střechou. Zákazník může po sportovním tréninku relaxovat v solné jeskyni nebo vyhrát tělo v sauně. Další podstatnou výhodou je i ubytování v jednom komplexu s možností snídání na pokoj.

Mezi hlavní konkurenty sportovního centra patří:

- Sportovní hala Horní Suchá
- STaRS Karviná, s.r.o.
- Sportovní hala Žákovská
- Sportovní hala Milana Romana
- Relax Havířov

Ostatní konkurenti:

- Základní škola, Dělnická Karviná – Nové město
- Gymnázium a SOŠ Orlová-Lutyně

Sportovní hala Horní Suchá

Pro sportovní vyžití občanů Horní Suché i okolních obcí, slouží v roce 2005 otevřená sportovní hala u Základní školy na ul. Těrlické. V prostorách haly, mimo tělocvičny o rozměrech 45 x 23 metrů, která je určena hlavně pro provozování sálových sportů (florbal, volejbal, fotbal, tenis, badminton, košíková), je také místnost s pingpongovým stolem a squashový kurt, který lze upravit i pro hru volejbalu. V dalších částech je zřízeno fitness centrum a rehabilitace – léčebné procedury hrazené zdravotními pojišťovnami⁶⁷.

V sousedství sportovní haly, v roce 2009 byl otevřen venkovní sportovní areál zabezpečující jak výuku tělesné výchovy školní mládeže, tak i potřeby veřejnosti na sportovní vyžití ve venkovním prostředí. Areál tvoří fotbalové hřiště o rozměrech 30 x 50 metrů s travnatým povrchem, běžecká dráha s umělým povrchem o délce 200 metrů se sprinterským sektorem 60 metrů dlouhým, volejbalové hřiště o rozměrech 24 x 15 metrů, taktéž s umělým povrchem a sektor pro skok daleký s doskočištěm o rozměrech 2,5 x 5 metrů⁶⁸. Cena nabídky služeb je uvedena v příloze číslo čtyři. Hala je umístěna blízko centra Horní Suché a opodál se nachází zastávka městské hromadné dopravy. Nabídka parkování čítá kolem 50 parkovacích míst.

STaRS Karviná, s.r.o.

Společnost STaRS Karviná, s.r.o. je zapsána u Krajského soudu dnem 2. 6. 2000. Základní kapitál k 31. 12. 2011 činí 185 185 000,00 Kč. Statutárním orgánem společnosti je Mgr. Petr Dyszkiewicz. Jediným společníkem STaRS Karviná, s.r.o. je Statutární město Karviná, přičemž vklad je zcela splacen. Předmětem podnikání společnosti je hostinská činnost, masérské, rekondiční a regenerační služby, provozování solárií, opravy a údržba potřeb pro domácnost a sportovních potřeb, specializovaný maloobchod, maloobchod se smíšeným zbožím, technické činnosti v dopravě, pořádání kulturních produkcí, zábav a provozování zařízení sloužících zábavě, provozování tělovýchovných a sportovních zařízení a zařízení sloužících k regeneraci a rekondici, poskytování tělovýchovných služeb, správa a údržba nemovitostí⁶⁹.

Do nabídky služeb můžeme zařadit zimní stadion (veřejné bruslení, in-line plocha), krytý bazén, letní koupaliště, halu házené, hotel SPORT, tenis, badminton, squash, fitness,

⁶⁷ HORNÍ SUCHÁ. Sportovní hala [online]. *Hornisucha.cz*, 2009 [cit. 2.4.2013]. Dostupné z: <http://www.hornisucha.cz/sportovni-hala.html>.

⁶⁸ Tamtéž.

⁶⁹ STARS KARVINÁ, S.R.O. Výroční zpráva [online]. *Stars-karvina.cz*, 2012 [cit. 2.4.2013]. Dostupné z: http://www.stars-karvina.cz/show.php?kat=vyrocní_zpráva.

masáže a sauna. Ceník služeb korespondujících s nabídkou služeb ve Sportovním a relaxačním centru „Na Císařství“ viz příloha číslo pět. Dostupnost do společnosti je bezproblémová, neboť leží při hlavní ulici směřující do centra města Karviná a v blízkosti zastávek městské hromadné dopravy. Parkování je možné na široké ploše před sportovním centrem, které čítá přes 100 parkovacích míst. Povrch haly je tvořen pro hru badmintonu gumovými koberci umístěnými pod každým z osmi kurtů, pro hru tenisu je celá gumová podlaha. Hala je klimatizována a nabízí velké rozměry pro vysoký počet zákazníků. V hale je nabídka občerstvení i včetně speciálních podpůrných sportovních suplementů s posezením a dobrým výhledem na celou halu.

Sportovní hala Žákovská

Zahájení provozu Sportovní haly Žákovská je od 1. září 2010. Hala je určena pro hráče basketbalu, volejbalu, florbalu, futsalu i badmintonu. Kapacita sportovní haly pro veřejnost je přes 360 diváků. Součástí sportovní haly je kvalitní zázemí, které zahrnuje komplex šaten s hygienickým a sociálním zařízením. Návštěvníkům haly bude k dispozici občerstvení v bufetu, který je umístěn ve vstupních prostorech haly. Sportovcům a široké veřejnosti je umožněno parkovat na přilehlém parkovišti se zhruba 150 novými parkovacími místy, včetně tří míst pro autobusy⁷⁰. Ceník služeb nabízejících Sportovní hala Žákovská se nachází v příloze číslo šest. Dostupnost haly je bezproblémová, neboť je v blízkosti centra a hlavní silnice i pro pěší neznacená dráha ze zastávky městské hromadné dopravy k hale delší dobu jak 10 minut. Povrch haly je tvořen plovoucí odpruženou dřevěnou podlahou. Hala pro kolektivní sporty i hala pro badminton disponuje klimatizací. Velká sportovní hala nabízí možnost hry badmintonu na dvou kurtech. V areálu je mezi jinými zajištěno i občerstvení pro zákazníky.

Sportovní hala Milana Romana

Tato sportovní hala je přidružená ke vzpěračskému klubu SK Baník Havířov, který jako desetinásobný mistr Československé a České republiky vznikl v roce 1956. Od roku 1978 za účinné pomoci města byla vybudována pod akcí „Z“ hala pro Mistrovství Evropy 1978. Zde působí dodnes. V areálu haly je hlavní sál s hlavním a dvěma pomocnými vzpěračskými prkny, hlediště pro 265 sedících diváků, dvě místnosti pro rozcvičování s 15 tréninkovými prkny, třemi šatnami se sprchou, největším havířovským fitcentrem, podvodní masáží, saunou, restaurací s letní terasou, minitělocvičnou, masážními místnostmi,

⁷⁰ SPRÁVA SPORTOVNÍCH A REKREAČNÍCH ZAŘÍZENÍ HAVÍŘOV. Sportovní hala Žákovská [online]. Ssrz.cz, 2010 [cit. 5.4.2013]. Dostupné z: <http://www.ssrz.cz/objekty~bazen-sumbark/>.

kanceláři a reprezentační klubovnou.⁷¹ Ceník nabídky služeb korespondujících se službami Sportovního a relaxačního centra „Na Císařství“ se nachází v příloze číslo sedm. Dostupnost do sportovní haly je bezproblémová, v blízkosti se nachází autobusové nádraží. Počet parkovacích míst je velmi vysoký s možností využití parkování v přilehlém hypermarketu Kaufland. Povrch haly pro badminton je tvořen dvěma gumovými koberci, které se rozprostírají na hrací ploše dvou kurtů. Klimatizace v hale není, ale velký prostor, na kterém se nachází hrací plocha je dostatečně větrán. Společnost mimo jiné nabízí online rezervační systém a občerstvení pro zákazníky.

Relax Havířov

Provozovatelem Relax centra Havířov je firma Good Buy s.r.o., která vznikla 22. listopadu 2007 a předmětem podnikání je realitní činnost. Relax centrum Havířov nabízí, komplexní služby v oblasti aktivního i pasivního odpočinku na jednom místě. Fitness, solná jeskyně, solárium, vířivka, sauna, masáže. Vše je možné využít v rámci jednoho objektu v příjemném a zcela nově zrekonstruovaném prostředí⁷². Ceník nabídky služeb se nachází v příloze číslo osm. Relaxační centrum se nachází za budovou, jež je při hlavní silnici a tudíž dostupnost není nijak náročná, pro pěší nezabere více jak 10 minut od zastávky městské hromadné dopravy. Vlastní parkovací místa Relax Havířov nemá, avšak před budovou se nachází městská parkovací místa, kde není zaručeno místo pro zákazníka.

Základní škola, Dělnická Karviná – Nové město

Škola byla založena v roce 1961, kdy 1. září vstoupilo do budovy Základní školy Dělnické 868 historicky prvních žáků. Patří mezi školy, která má v současnosti nejvíce žáků ve městě Karviná. Škola se zaměřuje na tři hlavní pilíře, kterými jsou sport, výuka cizích jazyků a informatika. Základní škola Dělnická spolupracuje především s Městským fotbalovým klubem Karviná či s trenéry házené. Slavnostní otevření sportovního areálu proběhlo 16. ledna 2007. Nabídka služeb nejen pro žáky, ale i pro veřejnost čítá hřiště pro fotbal, tenis, badminton, házenou či plážový volejbal. Sportoviště je možné využívat také v zimě, kdy je zastřešeno nafukovacími halami⁷³. Ceník nabídky služeb pro veřejnost se nachází v příloze číslo devět. Dostupnost sportoviště je lehce vzdálené, ale ne více jak

⁷¹ SK BANÍK HAVÍŘOV VZPÍRÁNÍ. O klubu [online]. *Vzpiranihavirov.cz*, 2013 [cit. 5.4.2013]. Dostupné z: <http://www.vzpiranihavirov.cz/>.

⁷² RELAX HAVÍŘOV. Komplexní wellnes služby na jednom místě [online]. *Relaxhavirov.cz*, 2013 [cit. 5.4.2013]. Dostupné z: <http://www.relaxhavirov.cz/>.

⁷³ ZÁKLADNÍ ŠKOLA, DĚLNICKÁ KARVINÁ - NOVÉ MĚSTO. Informace o škole [online]. *Zs-delnicka.cz*, 2013 [cit. 6.4.2013]. Dostupné z: <http://www.zs-delnicka.cz/nase-skola/informace-o-skole/>.

10 minut chůze od zastávky městské hromadné dopravy. Škola kolem sportovního areálu nabízí přibližný počet do 20 parkovacích míst. Povrchy v jednotlivých halách jsou různé pro plážový volejbal je samozřejmě písek, pro fotbal, házenou umělá tráva, pro tenis je gumová podlaha a pro hru badmintonu je plovoucí odpružená dřevěná podlaha. Klimatizace v nafukovacích halách není žádná a v tělocvičně školy také ne, pouze je zajištěno lepší větrání. Škola nabízí možnost hry badmintonu na dvou kurtech. Sportovní areál dále nabízí občerstvení s posezením pro zákazníky.

Gymnázium a SOŠ Orlová-Lutyně

Gymnázium a Střední odborná škola, Orlová - Lutyně, p. o. je právním subjektem, který poskytuje středoškolské vzdělání ve čtyřech studijních oborech, zakončené maturitní zkouškou. Založení gymnázia v roce 1909 i vznik střední odborné školy byl dán společenskou potřebou kvalitního všestranného vzdělání mladého člověka. Nabídka sportovního využití školy je sportovní hala s horolezeckou stěnou, gymnastický a pohybový sál a posilovna⁷⁴. Nabídka sportovních služeb pro veřejnost je využití horolezecké stěny a badmintonových kurtů. Ceny služeb pro veřejnost jsou uvedeny v příloze číslo deset. Dostupnost je dobrá, neboť se nachází v blízkosti hlavní silnice a zastávek městské hromadné dopravy. Vlastní parkovací místa nejsou nabízena pro veřejnost, tudíž je nutnost parkovat na veřejných parkovištích kolem školy. Povrch haly tvoří plovoucí odpružená dřevěná podlaha. Klimatizace a větratelnost haly je dobrá, jelikož sama hala je velmi prostorná. Škola nabízí pro hru badmintonu pět kurtů.

Výše uvedené informace doplněné a vlastní zkušenosti a webové stránky společnosti povedou k vytvoření tabulky 4.13, která analyzuje vlivy okolního prostředí na hlavní konkurenty. Srovnáním jednotlivých faktorů získáme informace o vážnosti jednotlivých konkurentů, kteří mohou pro podnik Sportovní a relaxační centrum „Na Císařství“ představovat určité hrozby. Hrozby představuje především přesun stávajících zákazníků sportovního a relaxačního centra ke konkurenci. Tabulka také může vést k zjištění příležitostí. Tyto příležitosti budou zjištěny na základě porovnání stávajících služeb podniku se službami konkurenčními. Podnik může na základě zjištěných informací přidat nebo i ubrat určité služby, aby zvýšil návštěvnost a celkovou spokojenost zákazníků.

Tabulka 4.13 vysvětluje prostřednictvím symbolů plus, minus či nula úroveň konkurenční výhody, shody či nevýhody v jednotlivých zkoumaných faktorech v porovnání

⁷⁴ GYMNÁZIUM A SOŠ ORLOVÁ – LUTYNĚ. Slovo na úvod [online]. *Gym-orlova.cz*, 2013 [cit. 6.4.2013]. Dostupné z: <http://www.gym-orlova.cz/index.php?site=uvod.htm>.

se Sportovním a relaxačním centrem „Na Císařství“. Jednotlivé podniky jsou hodnoceny především ze sportovní oblasti pro hru badminton, neboť ta představuje hlavní činnost Sportovního a relaxačního centra „Na Císařství“. Z pohledu relaxace to jsou solná jeskyně, sauny a solárium. Použité znaky představují:

0 = shoda; + o něco lepší; ++ výrazně lepší; - o něco horší; -- výrazně horší;

N/A = není k dispozici (not available)

Tabulka 4.13 Analýza vlivů okolního prostředí na hlavní konkurenty

HODNOCENÉ FAKTORY	HLAVNÍ KONKURENTI					OSTATNÍ	
	Sportovní hala Horní Suchá	STaRS Karviná, s.r.o.	Sportovní hala Žákovská	Sportovní hala Milana Romana	Relax Havířov	Základní škola, Dělnická Karviná – Nové město	Gymnázium a SOŠ Orlová- Lutyně
Nabídka služeb sportovních	++	++	++	-	--	+	+
Nabídka služeb relaxačních	N/A	0	N/A	+	++	N/A	N/A
Dostupnost	0	0	0	+	-	-	0
Parkovací místa	++	++	++	+	--	0	-
Povrch haly	+	0	+	0	N/A	+	+
Klimatizace	++	++	++	0	N/A	0	0
Velikost haly	++	++	++	+	N/A	+	++
Počet kurtů	0	+	-	-	N/A	--	0
Online rezervační systém	--	--	--	0	--	--	--
Cena sportovních služeb	++	+	++	+	N/A	++	++
Cena relaxačních služeb	N/A	+	N/A	N/A	0	N/A	N/A
Drobné občerstvení	--	+	0	0	N/A	0	N/A

Zdroj: Vlastní zpracování.

Z výše uvedené tabulky 4.13 lze vidět, že nabídku sportovních služeb mají všechny konkurenční společnosti na lepší úrovni, tzn. větší počet sportovních aktivit. Pouze Sportovní hala Milana Romana dopadla o něco hůře, neboť je spíše zaměřená na vzpěračskou činnost a fitness, takže nabídka sportovních aktivit není tak široká jako u ostatních.

Dalším hodnoceným faktorem byla nabídka služeb relaxačních, kde je největší konkurent bezpochyby Relax Havířov, který je zaměřený pouze na relaxační služby. Dalším

konkurentem v oblasti relaxačních služeb je Sportovní hala Milana Romana, která nabízí o něco lepší služby než sportovní a relaxační centrum „Na Císařství“. Stejná úroveň služeb je v podniku STaRS Karviná, s.r.o.

Faktory hodnotící dojezdové možnosti do konkurenčních podniků dopadly spíše stejně a to znamená, že všude je dobrá dostupnost s blízkými zastávkami autobusové hromadné dopravy. Parkovací místa mají konkurenční podniky většinou výrazně lepší, neboť sportovní haly potřebují větší počet parkovacích míst než Sportovní a relaxační centrum „Na Císařství“.

Povrch haly byl označen o něco lepší u podniků Sportovní haly Horní Suchá, Sportovní haly Žákovská a škol v Karviné i Orlové, neboť tyto haly mají povrch z plovoucí odpružené dřevěné podlahy. Ostatní podniky využívají gumový koberec, který je natažen pod každým kurtem zvlášť.

Klimatizační podmínky a velikost haly byly dalším faktorem, který určuje úroveň komfortu během sportovní činnosti. Jak je z tabulky 4.13 vidět všechny konkurenční podniky mají klimatizační podmínky výrazně lepší a velikosti taktéž v porovnání se Sportovním a relaxačním centrem „Na Císařství“. Hlavním konkurentem v počtu badmintonových hřišť je společnost STaRS Karviná, s.r.o., která nabízí 8 hracích ploch, ostatních podniky nabízejí stejný počet jako Sportovní a relaxační centrum „Na Císařství“ nebo méně.

Silnou stránkou sportovního a relaxačního centra je možnost rezervace sportovních i relaxačních služeb prostřednictvím internetu. Tuto službu nabízí pouze Sportovní hala Milana Romana. Ostatní firmy jsou odkázány na telefonické či osobní rezervace.

Pro podnik spíše slabou stránkou je vysoká cena sportovních služeb, která v porovnání s ostatními konkurenty dosahuje nejvyšších hodnot a pouze společnost STaRS Karviná, s.r.o. a Sportovní hala Milana Romana se těmito cenám přiblížila. Ostatní podniky jsou výrazně lepší v cenové nabídce sportovních služeb. Z hlediska relaxačních služeb ceny odpovídají službám nabízeným v podniku Relax Havířov, který se soustřeďuje na širokou škálu relaxačních procedur. I zde vidíme, že o něco lepší ceny relaxačních služeb jsou i v podniku STaRS Karviná, s.r.o.

Posledním srovnávaným faktorem byla možnost občerstvení přímo v podniku i během sportovní činnosti. Jediným podnikem kromě škol, který nenabízí občerstvení je Sportovní hala Horní Suchá. Jak bylo zjištěno hlavní konkurent, který předčí téměř ve všem Sportovní a relaxační centrum „Na Císařství“ je podnik STaRS Karviná, s.r.o. Tento podnik patří pod statutární město Karviná a disponuje vyššími prostředky, které mohou být vynakládány nejen na nové realizace v oblasti sportu a rekreace, ale také na masovou marketingovou kampaň pro přilákání nových potenciálních zákazníků.

5 Návrhy a doporučení

Kapitola se zaměřuje na doporučení a návrhy, na základě zjišťovaných dat prostřednictvím strategické analýzy. Pro nalezení potřebných informací byla použita analýza PEST, jež zmapovala vnějšího okolí podniku. Dále probíhala analýza konkurence a okolních vlivů na hlavní konkurenty, která měla za následek zmapování vnitřního odvětví podniku. Zde byla také použita metoda rozhovoru s vedoucí provozu, která je současně i spolumajitelkou Sportovního a relaxačního centra „Na Císařství“.

5.1 Aplikace analýzy SWOT na Sportovní a relaxační centrum „Na Císařství“

Aplikace analýzy SWOT dá dohromady všechny dříve zkoumané faktory v jeden celek. Bude představena silná a slabá stránka podniku. Prostřednictvím zjištěných informací budou vybrány všechny příležitosti, které mohou podniku pomoci v jeho budoucím rozvoji, ale také budou představeny hrozby, které by mohly podnik v budoucnu ohrožovat a snižovat tržní pozici.

Pro sestavení matice SWOT budou k jednotlivým faktorům silných, slabých stránek a příležitostí, hrozeb přiřazeny čísla na základě kterých proběhne následné hodnocení důležitosti daného faktoru pro podnik.

Silné stránky podniku (Strengths)

Mezi silné stránky Sportovního a relaxačního centra „Na Císařství“ patří:

1. Nabídka sportovních i relaxačních služeb dohromady
2. Možnost ubytování
3. Rezervační online systém
4. Poloha centra
5. Distribuce služeb a podniku

Silnou stránku podniku tvoří nabídka služeb sportovního charakteru a relaxačních služeb na jednom místě včetně možného ubytování. Takové služby ze zjištěných konkurentů nabízí pouze společnost STaRS Karviná, s.r.o. Další silnou stránkou je rezervační online systém, který umožňuje zákazníkům bez jakékoliv komunikace s personálem Sportovního a relaxačního centra „Na Císařství“ objednat sportovní či relaxační činnost. V případě badmintonu si zákazník může dokonce vybrat, na kterém kurtu by chtěl hrát a má možnost vidět, které kurty jsou již rezervovány. Poloha společnosti je dalším důležitým faktorem

patřícím pod silnou stránku podniku. Křižovatka, při níž se podnik nachází, je spojenem mezi třemi okolními městy. Lidé projíždějící kolem například ze zaměstnání, tak mohou využít služeb, aniž by museli někam daleko zajíždět. Podnik disponuje také silnou stránkou v podobě dobře využívaných distribučních kanálů pro zvýšení okolního povědomí zákazníků a přilákání nových potenciálních.

Slabé stránky podniku (Weaknesses)

Mezi slabé stránky Sportovního a relaxačního centra „Na Císařství“ patří:

6. Vysoké náklady na nafukovací halu v zimních měsících
7. Nepoužitelnost nafukovací haly v létě
8. Využití ostatních sportů jen za dobrého počasí
9. Sauna bez ochlazovacího bazénu či vany
10. Vysoká cena za služby

Cílem každého podniku je minimalizovat, eventuálně úplně odstranit slabé stránky. Ve společnosti Sportovního a relaxačního centra „Na Císařství“ představuje slabé stránky vysoká nákladovost nafukovací haly především v zimních měsících. Tato hala, jak již bylo popsáno, musí být vytápěna v zimě takřka nepřetržitě, aby padající sníh roztál a nezatěžoval stropní konstrukci. Dalším negativním faktorem nafukovací haly je její minimální použití v letních měsících či za slunečního záření, neboť hala se ihned zahřeje na vysokou vnitřní teplotu. Mezi další slabé stránky můžeme uvést sníženou využitelnost ostatních sportů za špatného počasí, neboť nejsou nijak kryty a například hřiště na plážový volejbal po dešti se rázem mění na hrbolatou tvrdou plochu. Jelikož podnik nevlastní ochlazovací vanu ani bazén je to jeho slabou stránkou, neboť po použití relaxační služby sauny se lidé nemají kde zchladit. Při dalším rozhodování o výběru relaxačního centra volí jiné centra nabízející tuto službu. Podstatnou část služby tvoří cena, kterou zákazníci zaplatí. Ceny by měly být přizpůsobovány, tak aby byly pokryty náklady na provoz a podnik dosahoval zisku. Avšak není vždy nejdůležitější nastolit vysoké ceny a očekávat enormní zisky. Vysoká cena služeb nabízených Sportovním a relaxačním centrem „Na Císařství“ patří mezi slabé stránky podniku, neboť z analýzy konkurence vyplynulo, že cenová politika společnosti je nejvyšší z analyzovaných podniků.

Příležitosti podniku (Opportunities)

Mezi příležitosti Sportovního a relaxačního centra „Na Císařství“ patří:

11. Růst HDP
12. Růst mezd
13. Orientace na osoby starší 65 let pro využití relaxačních služeb
14. Orientace na věkové skupiny do 15 let pro využití sportovních služeb
15. Bezpečnostní systém
16. Realizace plánu zděné haly
17. Reklama v hale

Faktory znamenající pro podnik příležitost mu mohou ukázat, kde a na co se zaměřit pro zvýšení svého tržního podílu. Z ekonomického hlediska jsou prognózy míry HDP a růstu mezd přijatelné pro budoucí stav podniku a měly by spíše vést k růstu potenciálních zákazníků. Další příležitost představuje orientace na zákazníky starší 65 let, v podobě například 50% slev na relaxační služby a zařazení množstevních slev. Další orientace na zákazníka by měla směřovat k věkové skupině do 15 let, kdy budou opět sníženy ceny především sportovních služeb a uvedeny množstevní slevy pro děti. Mezi faktory, které zvýší bezpečnost celého komplexu, patří pořízení nových bezpečnostních a kamerových systémů. Důležitou příležitost představuje realizace plánované zděné haly, která přispěje ke snížení celkových nákladů a zvýšení návštěvnosti potenciálních zákazníků. Výstavba zděné haly by přinesla aplikaci na využití všech sportů za každého počasí. Podstatnou příležitost představuje nabídka reklamní plochy uvnitř haly a to jak té dnešní, tak i budoucí zděné.

Hrozby podniku (Threats)

Mezi ohrožení Sportovního a relaxačního centra „Na Císařství“ patří:

18. Zvýšená daňová sazba
19. Růst nezaměstnanosti
20. Migrující obyvatelstvo
21. Okolní konkurence

Faktory ovlivňující podnik z politického hlediska jsou zvýšená daňová sazba a její budoucí růst, který přispěje ke zvýšeným provozním nákladům. Další ohrožení podniku tvoří růst nezaměstnanosti a stále větší počet migrujících obyvatel do okolních krajů, který v konečném důsledku může snižovat návštěvnost podniku. Konkurence představuje nejvyšší hrozbu pro podnik. Zvyšující se počet konkurentů má za následek odliv stávajících zákazníků

za něčím novým. Podle analýzy konkurentů je právě největším konkurentem Sportovního a relaxačního centra společnost STaRS Karviná, s.r.o.

Ze získaných údajů je sestavena matice analýzy SWOT, která vysvětluje váhu jednotlivých faktorů a jejich důležitost pro podnik. Bodové hodnocení proběhlo ve spolupráci zmíněné vedoucí provozu.

Úroveň důležitosti jednotlivých faktorů v tabulce 5.1 je hodnocena bodovým systémem, kdy 1 – znamená nejmenší a 10 největší působení na společnost.

Tabulka 5.1 Srovnávací matice analýzy SWOT podle váhy jednotlivých faktorů

Faktor číslo	Bodové hodnocení	Průměr z bodového hodnocení
1	7	Silné stránky podniku 8,6
2	7	
3	9	
4	10	
5	10	
6	8	Slabé stránky podniku 6
7	6	
8	4	
9	5	
10	7	
11	4	Příležitosti podniku 6,6
12	4	
13	8	
14	8	
15	4	
16	10	
17	8	
18	5	Hrozby podniku 6,8
19	6	
20	6	
21	10	

Zdroj: Vlastní zpracování.

Z vyhodnocení silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb podniku vyplývá, že průměr hodnot v silných stránkách představuje 8,6 bodů. Tyto své silné stránky by měla společnost uplatnit pro eliminaci hrozeb, které představují 6,8 bodů. Ačkoli jsou hrozby představovány ve zvýšeném počtu nezaměstnaných, migrujících obyvatel a především okolní

konkurencí snahou podniku je prostřednictvím distribučních kanálů, které patří mezi silné stránky tyto negativní faktory minimalizovat.

Dále z tabulky 5.1 lze vidět, že porovnáním průměrných hodnot slabých stránek podnik dosahuje 6 bodů a ohrožení představuje 6,8 bodů. Zde by se měl podnik snažit minimalizovat tyto slabé stránky a vyhýbat se ohrožením. Minimalizovat slabé stránky může určitým způsobem i nastolením nové cenové politiky. Dosavadní vysoká cena za nabídku služeb spadá ke slabým stránkám podniku a stává se tak méně konkurenceschopná v porovnání s ohroženími, které představují mimo jiné i blízké konkurenční společnosti.

Porovnávat můžeme také silné stránky s příležitostmi, kde by se měl podnik snažit využít tyto silné stránky představující 8,6 bodů ve prospěch příležitosti, jež mají hodnotu 6,6 bodů a získat z nich maximum. Příležitost představuje například orientace na zákazníky ve věkové kategorii do 15 let a také v kategorii nad 65 let. Jelikož podnik nabízí relaxační i sportovní služby na jednom místě může nabídku služeb přizpůsobit těmto dvěma zmíněným věkovým kategoriím. Je známo, že v dopoledních hodinách je návštěvnost sportovních a relaxačních center nižší a proto se podniky snaží v této době snižovat ceny služeb. Pro seniory, kteří mají čas i v dopoledních hodinách, může znamenat návštěva sportovního a relaxačního centra vhodnou variantu trávení volného času. Nejen, že relaxace pomáhá na lepší zdravotní stav, ale také působí na psychiku člověka. Pro věkovou kategorii do 15 let by měly být utvořeny balíčky množstevních slev nejen pro školy a školky, ale i pro širokou veřejnost. Nabídka sportovních aktivit s využitím následné relaxace by děti zdravě vyčerpala. Maximální využití příležitosti by znamenalo zapojení distribučních kanálů a obeznámení škol, seniorský domů či domů s pečovatelskou službou, jež jsou v okolí o možnostech využití těchto akcí. Sportovní a relaxační centrum „Na Císařství“ má ideální polohu pro nabídku těchto služeb, neboť se nachází v blízkosti dvou základních škol i seniorských ubytoven.

Poslední části pro srovnání jsou slabé stránky s hodnotou 6 bodů, které by měly být překonány prostřednictvím využití příležitostí, jež dosahují 6,6 bodů. Zde je nejlepší variantou využití slabé stránky ve prospěch příležitosti výstavbou nové zděné haly. Nákladovost v zimních a nevyužitelnost v letních měsících, jež tvoří slabou stránku podniku, by se přeměnila v příležitost přinášející vysoké počáteční náklady, ale pro budoucí chod centra snížené náklady na energii a vyšší využitelnost v četnosti návštěv zákazníků bez ohledu na roční období či aktuální stav počasí. Nabídka sportovních služeb by se také prostřednictvím výstavby nové zděné haly rozšířila.

Na základě získaných informací lze konstatovat, že Sportovní a relaxační centrum „Na Císařství“ se snaží být neustále konkurenceschopná, široká nabídka služeb sportovního a relaxačního charakteru s možností ubytování je neustále inovována. Doporučení společnosti spočívá v postupné realizaci připravovaných záměrů, ale i v realizaci dlouhodobých vizí. Společnost po dokončení výstavby zděné haly by měla přilákat větší počet potenciálních zákazníků, ale i udržet ty stávající. Nová zděná hala by měla mít i speciálně vytvořené plochy pro využití k reklamním účelům.

Další vlastní návrh spočívá ve snížení cenové politiky, která nejen podle analyzovaných konkurenčních firem, ale i podle vlastních zkušeností dosahuje nejvyšší ceny v analyzovaném 15 km okolí od sídla podniku (viz příloha číslo tři). Zákazníci vyhledávají společnosti s levnější nabídkou služeb (například pro hru badmintonu nejen levnější nabídku, ale i prostornější podmínky pro hru). Využitím dobrých distribučních kanálů by se o případné změně cenové politiky měla ihned informovat široká veřejnost.

Orientace na zákazníka a vytvoření služeb na míru je důležité pro podnik proto zavedení výhodnějších balíčku pro věkové kategorie do 15 let či nad 65 s množstevními slevami by byla vhodná metoda ke zvýšení počtu zákazníků. Zvýšený počet zákazníků by se týkal především dopoledních hodin, kdy je centrum méně využíváno a ekonomicky aktivní lidé jsou v práci. Slevová služba by měla být využívána bez ohledu na to, zda je návštěva v rámci školy či jednotlivce. Pouze v rámci většího počtu osob může být sleva výraznější.

6 Závěr

Kvalita života, životní styl, ale i sport a zdravý pohyb, to jsou stále častěji diskutována témata současné společnosti. Být zdravý, být fit, zvládat denní starosti a prožívat plně svůj život se stává významnou životní hodnotou. Stále stoupá zájem o kondiční, ale i sportovní trénink nejen u mužů, ale i žen. Důvodem, proč stoupá zájem o sportování, není jen sportovní výkonnost, ale především kompenzace nedostatku pohybového zatížení jako důsledku současného způsobu života. Současný životní styl vede ke snížení tělesné zdatnosti, k sedavému způsobu života a funkčnímu stárnutí svalového systému. Existuje řada pohybových aktivit, které utvářejí tělesnou zdatnost ve vztahu k zlepšení zdraví. Proto je důležité, pokud chce jedinec dosáhnout úplného zdraví, být v celkové rovnováze. Při výběru vhodných pohybových aktivit je zapotřebí uplatňovat pestrý výběr pohybových činností, které pozitivně ovlivňují tělesné zdraví. Zároveň je také důležité nezapomínat na relaxaci a odpočinek.

Diplomová práce je zaměřena na zmapování konkurenčního prostředí v oblasti sportovních a relaxačních center pro Sportovní a relaxační centrum „Na Císařství“ v Horní Suché, s využitím metod strategického managementu, analýzy prostředí a identifikace hlavních faktorů, které na podnik působí. Na základě zjištěných skutečností jsou následně navržena doporučení, kterými by se měl podnik řídit.

Hlavním zdrojem informací diplomové práce byla odborná literatura, elektronické zdroje, statistiky a publikace Českého statistického úřadu a v neposlední řadě konzultace se spolumajitelkou a zároveň vedoucí provozu Sportovního a relaxačního centra „Na Císařství“. Na základě PEST analýzy, marketingového mixu a analýzy konkurence, jež jsou obsahem 4. kapitoly, byla sestavena SWOT analýza, ze které vyplynulo, jak je možné využít ve Sportovním a relaxačním centru „Na Císařství“ silných a slabých stránek z příležitostí či hrozeb.

Seznam použité literatury

Knihy

1. BLAŽKOVÁ, Martina. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. Praha: Grada Publishing, 2007. 280 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
2. BOČKOVÁ, Lenka a kol. *50+ Aktivně – Fakta inspirace a rady do druhé poloviny života*. Praha: RESPECT institut, 2011. 95 s. ISBN 978-80-904153-2-4.
3. ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu*. Velké Přílepy: Olympia, 2009. 228 s. ISBN 978-80-7376-150-9.
4. DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
5. HRUŠKA, Lubor a kol. *Socioekonomický atlas Moravskoslezského kraje*. Ostrava: ACCENDO, 2012. 82 s. ISBN 978-80-904810-6-0.
6. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing – Strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
7. JOHNSON, Gerry. SCHOLLES, Kevan a Richard WHITTINGTON. *Exploring Corporate Strategy*. 7. vyd. England: FT Prentice Hall, 2004. 672 s. ISBN 978-0-273-68739-9.
8. KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
9. KNÁPKOVÁ, Adriana a kol. *Finanční analýza – Komplexní průvodce s příklady*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. 240 s. ISBN 978-80-247-4456-8.
10. KOTLER, Philip a kol. *Moderní marketing*: 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
11. KUBÁTOVÁ, Sláva a kol. *Vedení lidí a strategie v nejistých dobách*. Praha: Management Press, 2012. 214 s. ISBN 978-80-7261-257-4.
12. LAPIŠOVÁ, Pavla. *Strategická analýza firmy v potravinářském průmyslu*. Ostrava, 2012. Bakalářská práce. Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava. Ekonomická fakulta.
13. MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení*. Praha: Grada Publishing, 2007. 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
14. PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie. Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
15. RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza – metody, ukazatele, využití v praxi*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 144 s. ISBN 978-80-247-3916-8.

16. SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2011. 152 s. ISBN 978-80-251-3386-6.
17. SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
18. ŠULEŘ, Oldřich. *Manažerské techniky*. Olomouc: Rubico, 2003. 218 s. ISBN 80-85839-89-X.
19. VALACH, Josef a kol. *Finanční řízení podniku*. 2. vyd. Praha: Ekopress, 1999. 324 s. ISBN 80-86119-21-1.

Elektronické publikace

1. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Inflace – druhy, definice, tabulky [online]. *Czso.cz*, 2013a [cit. 17.3.2013]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira_inflace.
2. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Počet obyvatel v obcích k 1.1.2012 [online]. *Czso.cz*, 2013d [cit. 25.3.2013]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/p/1301-12>.
3. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Průměrná mzda [online]. *Czso.cz*, 2013c [cit. 21.3.2013]. Dostupné z: http://www.czso.cz/x/krajedata.nsf/krajemetodika/xt#prumerna_mzda.
4. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Vývoj obyvatelstva České republiky v roce 2011 [online]. *Czso.cz*, 2013b [cit. 17.3.2013]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/publ/4007-12-r_2012.
5. ČESKÝ SVAZ TĚLESNÉ VÝCHOVY. Koncepce financování sportu v České republice [online]. *Cstv.cz*, 2012 [cit. 11.3.2013]. Dostupné z: http://www.cstv.cz/zpravy/ostatni/koncepce_financovani_sportu-prezentace.pdf.
6. FINANCE. Míra nezaměstnanosti v moravskoslezském kraji [online]. *Finance.cz*, 2013 [cit. 14.3.2013]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/zpravy/finance/376044-mira-nezamestnanosti-v-moravskoslezskem-kraji-stoupla-na-12-3-pct/>.
7. GYMNÁZIUM A SOŠ ORLOVÁ – LUTYNĚ. Slovo na úvod [online]. *Gym-orlova.cz*, 2013 [cit. 6.4.2013]. Dostupné z: <http://www.gym-orlova.cz/index.php?site=uvod.htm>.
8. HORNÍ SUCHÁ. Sportovní hala [online]. *Hornisucha.cz*, 2009 [cit. 2.4.2013]. Dostupné z: <http://www.hornisucha.cz/sportovni-hala.html>.
9. KARVINÁ. Většina lidí je s životní úrovní své domácnosti spokojená [online]. *Karviná.regiony24.cz*, 2012 [cit. 25.3.2013]. Dostupné z: <http://karvina.regiony24.cz/45-165898-stem--vetsina-lidi-je-s-zivotni-urovni-sve-domacnosti-spokojena>.

10. KURZYCZ. ČR-spotřebitelské ceny v prosinci mírně rostly, za celý rok 2012 o 3,3% [online]. *Kurzy.cz*, 2013c [cit. 17.3.2013]. Dostupné z: <http://zpravy.kurzy.cz/345147-cr-spotrebitelske-ceny-v-prosinci-mirne-rostly-za-cely-rok-2012-o-3-3/>.
11. KURZYCZ. Hdp [online]. *Kurzy.cz*, 2013b [cit. 15.3.2013]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/>.
12. KURZYCZ. Nezaměstnanost [online]. *Kurzy.cz*, 2013a [cit. 14.3.2013]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/?G=4&A=2&page=1>.
13. MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI. Výpis z obchodního rejstříku [online]. *Justice.cz*, 2012 [cit. 5.3.2013]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a465588&typ=actual&klic=3d8ldz>.
14. MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ, MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY. Rozdělení státního rozpočtu 2013 v oblasti sportu [online]. *Msm.cz*, 2013 [cit. 9.3.2013]. Dostupné z: www.msm.cz/file/27642_1_1/.
15. RELAX HAVÍŘOV. Komplexní wellnes služby na jednom místě [online]. *Relaxhavirov.cz*, 2013 [cit. 5.4.2013]. Dostupné z: <http://www.relaxhavirov.cz/>.
16. SK BANÍK HAVÍŘOV VZPÍRÁNÍ. O klubu [online]. *Vzpiranihavirov.cz*, 2013 [cit. 5.4.2013]. Dostupné z: <http://www.vzpiranihavirov.cz/>.
17. SPORTOVNÍ A RELAXAČNÍ CENTRUM NA CÍSAŘSTVÍ. Sauna [online]. *Sportcentrum-cisarstvi.cz*, 2013a [cit. 5.3.2013]. Dostupné z: http://www.sportcentrum-cisarstvi.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=49&Itemid=55.
18. SPORTOVNÍ A RELAXAČNÍ CENTRUM NA CÍSAŘSTVÍ. Solná jeskyně [online]. *Sportcentrum-cisarstvi.cz*, 2013b [cit. 5.3.2013]. Dostupné z: http://www.sportcentrum-cisarstvi.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=48&Itemid=54.
19. SPRÁVA SPORTOVNÍCH A REKREAČNÍCH ZAŘÍZENÍ HAVÍŘOV. Sportovní hala Žákovská [online]. *Ssrz.cz*, 2010 [cit. 5.4.2013]. Dostupné z: <http://www.ssrz.cz/objekty~bazen-sumbark/>.
20. STARS KARVINÁ, S.R.O. Výroční zpráva [online]. *Stars-karvina.cz*, 2012 [cit. 2.4.2013]. Dostupné z: http://www.stars-karvina.cz/show.php?kat=vyrocni_zprava.
21. VORLÍČKOVÁ PARTNERS. Změny daňových předpisů 2013-2015 [online]. *Vorlickova.com*, 2012 [cit. 8.3.2013]. Dostupné z: <http://www.vorlickova.com/cz/novinky/zmeny-danovych-predpisu-2013-2015>.
22. ZÁKLADNÍ ŠKOLA, DĚLNICKÁ KARVINÁ - NOVÉ MĚSTO. Informace o škole [online]. *Zs-delnicka.cz*, 2013 [cit. 6.4.2013]. Dostupné z: <http://www.zs-delnicka.cz/nase-skola/informace-o-skole/>.

Seznam zkratek

4P	marketingový mix - produkt (product), cena (price), místo (place), podpora prodej (promotion)
ČR	Česká republika
HDP	hrubý domácí produkt
MS	moravskoslezský
NNO	nestátní neziskové organizace
ORP	obce s rozšířenou působností
SO ORP	správní obvody obcí s rozšířenou působností
PEST	politicky, ekonomicky, sociální a technologický faktor analýzy vnějšího okolí
SWOT	strengths(silné), weaknesses(slabé), opportunities(příležitosti), threats(hrozby)
VPÚ	veřejné prospěšné účely
VHP	výherní hrací automaty

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 25.4.2013



jméno a příjmení studenta

Seznam příloh

Příloha 1 Ceník služeb platný od 14. 1. 2013	1
Příloha 2 Rozložení obyvatelstva v Moravskoslezském kraji	2
Příloha 3 Mapa se zaznačením konkurenční vzdálenosti 15 km od sídla společnosti	3
Příloha 4 Ceník nabídky služeb Sportovní haly Horní Suchá	4
Příloha 5 Ceník nabídky služeb STaRS Karviná, s.r.o.	5
Příloha 6 Ceník nabídky služeb Sportovní haly Žákovská.....	6
Příloha 7 Ceník nabídky služeb Sportovní haly Milana Romana	7
Příloha 8 Ceník nabídky služeb společnosti Relax Havířov	8
Příloha 9 Ceník nabídky služeb pro veřejnost Základní školy, Dělnická	9
Příloha 10 Ceník nabídky služeb pro veřejnost Gymnázia a SOŠ Orlová – Lutyně.....	10